

Utilisation des mécanismes de retours d'informations et performance des projets humanitaires en Afrique francophone

Use of Feedback Mechanisms and Improvement of Humanitarian Project Performance in Francophone Africa

TEMATIO Maurice

Travailleur Humanitaire & Chercheur Indépendant

Yaoundé, Cameroun

Date de soumission : 03/06/2026

Date d'acceptation : 15/07/2026

Pour citer cet article :

TEMATIO M. (2026) « Utilisation des mécanismes de retours d'informations et performance des projets humanitaires en Afrique francophone », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 175 - 201

Résumé

Malgré leur généralisation progressive au sein des organisations humanitaires, les données issues des mécanismes de retours d'informations (MRI) demeurent encore insuffisamment exploitées dans les processus décisionnels. Si la littérature s'est largement intéressée à la redevabilité envers les populations affectées, peu d'études empiriques ont analysé la contribution des MRI à la performance des projets dans les contextes humanitaires francophones africains. Cet article examine dans quelle mesure les MRI contribuent à l'amélioration de la performance des projets humanitaires et identifie les facteurs favorisant ou limitant leur utilisation dans les décisions programmatiques. La recherche repose sur une démarche hypothético-déductive combinant une revue documentaire et une enquête quantitative menée auprès de 52 professionnels humanitaires intervenant dans huit pays d'Afrique francophone. Les résultats montrent que 81 % des répondants considèrent les MRI comme un moyen d'améliorer la qualité des projets, tandis que 79 % et 71 % estiment respectivement qu'ils renforcent leur efficacité et leur pertinence. L'étude met également en évidence plusieurs obstacles à leur utilisation stratégique, notamment l'absence d'une démarche d'apprentissage organisationnel et une faible culture institutionnelle de la qualité. Les résultats suggèrent que les MRI constituent des leviers de gouvernance participative et d'apprentissage organisationnel perçus comme contribuant à l'amélioration de la performance des projets humanitaires.

Mots-clés : redevabilité, mécanismes de retours d'informations, gouvernance participative, apprentissage organisationnel, projets humanitaires.

Abstract

Despite their widespread adoption across humanitarian organizations, data generated through feedback mechanisms remain insufficiently integrated into decision-making processes. While the literature has extensively addressed accountability to affected populations, limited empirical research has examined the contribution of feedback mechanisms to project performance in Francophone African humanitarian contexts. This article investigates the extent to which feedback mechanisms contribute to improving humanitarian project performance and identifies the factors facilitating or hindering their use in programmatic decision-making. The study adopts a hypothetico-deductive approach combining a literature review and a quantitative survey conducted among 52 humanitarian professionals operating in eight Francophone African countries. The findings reveal that 81% of respondents consider feedback mechanisms as a means of improving project quality, while 79% and 71% respectively perceive them as enhancing project effectiveness and relevance. The study also identifies several barriers to their strategic use, particularly the absence of an organizational learning approach and weak institutional quality cultures. The results suggest that feedback mechanisms represent participatory governance and organizational learning tools capable of strengthening humanitarian project performance.

Keywords: accountability, feedback mechanisms, participatory governance, organizational learning, humanitarian projects.

Introduction

Les crises humanitaires contemporaines se caractérisent par leur complexité croissante, leur prolongation dans le temps et l'augmentation continue des besoins des populations affectées. Selon le *Global Humanitarian Overview* (OCHA, 2024), plus de 300 millions de personnes nécessitent aujourd'hui une aide humanitaire et une protection. En Afrique francophone, plusieurs pays tels que le Mali, le Niger, le Burkina Faso, le Cameroun, la République centrafricaine ou encore la République démocratique du Congo sont confrontés à des crises multidimensionnelles associant conflits armés, déplacements forcés, insécurité alimentaire et vulnérabilités économiques. Dans ces contextes marqués par une forte pression sur les ressources disponibles, les organisations humanitaires sont appelées à améliorer simultanément la qualité, la pertinence et l'efficacité de leurs interventions.

Cette exigence s'accompagne d'attentes croissantes en matière de redevabilité envers les populations affectées. Depuis le Sommet Humanitaire Mondial d'Istanbul en 2016, les engagements internationaux en faveur de l'*Accountability to Affected Populations* (AAP) ont placé la participation communautaire au cœur des réformes du système humanitaire. Le *Grand Bargain*, la Norme Humanitaire Fondamentale (CHS Alliance, 2024) et le cadre de référence de l'IASC (2023) encouragent ainsi les organisations à mettre en place des mécanismes permettant aux populations affectées d'exprimer leurs préoccupations, leurs plaintes et leurs attentes.

Dans cette perspective, les mécanismes de retours d'informations (MRI), également désignés sous le terme de *Complaint and Feedback Mechanisms* (CFM), occupent une place croissante dans les dispositifs de redevabilité humanitaire. Ces mécanismes permettent aux communautés de partager leurs expériences, de signaler les difficultés rencontrées et de proposer des améliorations concernant les interventions mises en œuvre. Ils sont généralement présentés comme des outils favorisant la participation communautaire, la transparence organisationnelle et l'amélioration continue des projets.

Toutefois, la présence de mécanismes de feedback ne garantit pas nécessairement leur influence effective sur les décisions organisationnelles. Plusieurs études récentes montrent que les organisations humanitaires collectent de plus en plus de retours communautaires sans toujours parvenir à les transformer en décisions programmatiques ou en apprentissages organisationnels. Ground Truth Solutions (2023) souligne notamment que de nombreuses populations affectées continuent de percevoir un décalage entre leur capacité à exprimer leurs préoccupations et la prise en compte effective de celles-ci dans les réponses humanitaires. De même, ALNAP (2022)

met en évidence les difficultés persistantes rencontrées par les organisations pour démontrer que les informations collectées influencent réellement les décisions et les pratiques.

Cette situation soulève la question de la contribution des MRI à la performance des projets humanitaires. Dans le cadre de cette recherche, la performance ne renvoie pas à la performance organisationnelle globale ni à la performance financière des organisations. Elle est appréhendée à travers la perception des professionnels interrogés concernant trois dimensions couramment mobilisées dans l'évaluation des interventions humanitaires : la pertinence, entendue comme l'adéquation des interventions aux besoins des populations ; l'efficacité, qui renvoie à l'atteinte des résultats attendus ; et la durabilité, définie comme la capacité des effets produits à se maintenir dans le temps (OCDE, 2021). L'étude s'intéresse ainsi à la performance des projets humanitaires telle qu'appréciée par les acteurs impliqués dans l'utilisation des MRI.

Si la littérature consacrée à la redevabilité humanitaire, à l'AAP et aux systèmes de feedback s'est considérablement développée au cours des dernières années, les connaissances demeurent limitées concernant les conditions dans lesquelles les MRI sont effectivement utilisés pour soutenir les décisions programmatiques et contribuer à la performance des projets. Cette lacune apparaît particulièrement marquée dans les contextes humanitaires francophones africains, alors même que ces derniers concentrent une part importante des besoins humanitaires.

À partir de ce constat, cette recherche s'interroge sur la manière dont les mécanismes de retours d'informations sont perçus comme contribuant à la performance des projets humanitaires en Afrique francophone. Plus précisément, elle vise à identifier les facteurs favorisant ou limitant l'utilisation des données issues des MRI dans les décisions programmatiques et à analyser leurs effets perçus sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions.

L'étude repose sur une démarche analytique à dominante hypothético-déductive et exploratoire, combinant une revue documentaire et une enquête quantitative menée auprès de 52 professionnels humanitaires intervenant dans huit pays d'Afrique francophone. Sur le plan théorique, elle mobilise les perspectives de la redevabilité, de la gouvernance participative et de l'apprentissage organisationnel afin de mieux comprendre comment les informations produites par les communautés affectées sont intégrées aux processus décisionnels. Sur le plan empirique, elle apporte des données originales issues de contextes humanitaires francophones encore peu documentés dans les travaux sur les systèmes de feedback. La suite de l'article présente le cadre théorique et les propositions de recherche, la méthodologie mobilisée, les résultats obtenus, leur discussion ainsi que les principales implications pour la recherche et la pratique humanitaires.

1. Les mécanismes de retours d'informations à l'intersection de la redevabilité, de la gouvernance participative et de l'apprentissage organisationnel

1.1. Redevabilité et participation des populations affectées

La redevabilité envers les populations affectées (Accountability to Affected Populations – AAP) s'est progressivement imposée comme l'un des principes structurants de l'action humanitaire contemporaine. Elle repose sur l'idée que les populations touchées par les crises doivent non seulement bénéficier d'une assistance adaptée à leurs besoins, mais également être en mesure d'influencer les décisions qui les concernent. L'AAP implique ainsi que les organisations humanitaires rendent compte de leurs actions, partagent l'information de manière transparente et mettent à disposition des mécanismes permettant aux communautés d'exprimer leurs préoccupations, leurs attentes ou leurs plaintes. Cette approche a été renforcée par plusieurs initiatives internationales, notamment la Norme Humanitaire Fondamentale de Qualité et de Redevabilité (CHS Alliance, 2015 ; CHS Alliance, 2024), qui place la participation et les mécanismes de retour d'informations au cœur de la qualité des interventions. Dans la même logique, le cadre de référence de l'Inter-Agency Standing Committee (IASC, 2023) considère l'AAP comme une responsabilité collective des acteurs humanitaires et souligne l'importance de systèmes accessibles, sûrs et adaptés permettant aux populations affectées d'influencer les réponses humanitaires.

Les mécanismes de retours d'informations (MRI) constituent l'un des principaux instruments opérationnels de mise en œuvre de l'AAP. Ils permettent aux communautés de transmettre des informations relatives à la qualité des services reçus, aux difficultés rencontrées ou aux changements observés dans leur environnement. Les MRI sont ainsi présentés comme des outils favorisant la participation communautaire, la transparence organisationnelle et l'amélioration continue des interventions. Les travaux récents convergent globalement sur l'importance des MRI dans les dispositifs de redevabilité humanitaire. La CHS Alliance (2024), l'IASC (2023), Ground Truth Solutions (2023) ainsi qu'ALNAP (2022) considèrent que la participation des populations affectées constitue une condition essentielle de la qualité des interventions. Toutefois, cette convergence normative ne préjuge pas de l'utilisation effective des informations collectées. Plusieurs études montrent que les populations affectées continuent souvent de percevoir un décalage entre leur capacité à exprimer leurs préoccupations et la prise en compte effective de celles-ci dans les réponses humanitaires. Cette distinction entre l'existence des dispositifs de feedback et l'utilisation effective des données recueillies constitue aujourd'hui l'un des principaux débats dans la littérature sur la redevabilité humanitaire. Elle

soulève notamment la question de savoir si les MRI favorisent réellement une participation influençant les décisions organisationnelles ou s'ils contribuent parfois davantage à institutionnaliser une participation essentiellement procédurale.

1.2. Les MRI comme instruments de gouvernance participative

Au-delà de leur fonction de redevabilité, les MRI peuvent être analysés comme des instruments de gouvernance participative. Selon Bovens (2007), la redevabilité constitue un mécanisme à travers lequel les organisations rendent compte de leurs actions et justifient leurs décisions auprès des parties prenantes concernées. Dans cette perspective, les mécanismes de feedback ne se limitent pas à la collecte d'informations ; ils participent également à la construction de relations de confiance entre les organisations et les populations affectées. De son côté, Ebrahim (2003) souligne que la redevabilité ne peut être réduite à une logique de conformité ou de reporting. Elle suppose également une capacité des organisations à intégrer les attentes et les préoccupations des parties prenantes dans leurs processus décisionnels. Cette conception rejoint les travaux de Fung & Wright (2003) sur la gouvernance participative. Selon ces auteurs, la légitimité des institutions dépend de leur capacité à associer les acteurs concernés aux processus de décision et à créer des espaces permettant une participation effective. Appliquée au secteur humanitaire, cette perspective conduit à considérer les communautés affectées non plus comme de simples bénéficiaires de l'aide, mais comme des acteurs à part entière de la gouvernance des projets. Les MRI peuvent ainsi être interprétés comme des mécanismes susceptibles de favoriser une redistribution partielle du pouvoir décisionnel au profit des populations affectées. Leur contribution à la performance des projets dépend toutefois de la volonté des organisations de transformer les informations collectées en décisions concrètes et en ajustements programmatiques.

Cette interrogation demeure particulièrement actuelle dans le secteur humanitaire. Les travaux récents de Ground Truth Solutions (2023) et d'ALNAP (2022) montrent en effet que, malgré la généralisation des dispositifs de feedback, les organisations rencontrent encore des difficultés à démontrer que les informations recueillies influencent effectivement les décisions programmatiques et les pratiques opérationnelles. L'existence de mécanismes de retours d'informations ne constitue donc pas en soi une garantie de participation effective ou d'influence sur les décisions. Dans cette perspective, plusieurs auteurs invitent à adopter une lecture plus critique des approches participatives. Cooke & Kothari (2001) soulignent notamment que certains dispositifs participatifs peuvent fonctionner davantage comme des

mécanismes de légitimation institutionnelle que comme de véritables espaces de partage du pouvoir décisionnel. Les MRI peuvent ainsi favoriser une participation substantielle des populations affectées, mais également produire une forme de participation essentiellement procédurale lorsque les informations collectées ne sont pas réellement prises en compte dans les processus de décision. Dès lors, la question n'est plus uniquement de savoir si les organisations disposent de mécanismes de feedback, mais dans quelle mesure les informations recueillies influencent effectivement les décisions programmatiques. Cette problématique est au cœur de la présente recherche, qui s'intéresse précisément aux conditions dans lesquelles les données issues des MRI sont mobilisées pour soutenir la performance des projets humanitaires.

1.3. Les MRI comme mécanismes d'apprentissage organisationnel

Les mécanismes de retours d'informations peuvent également être analysés à travers le prisme de l'apprentissage organisationnel. Selon Argyris et Schön (1978), les organisations apprennent lorsqu'elles utilisent les informations issues de leur environnement pour modifier leurs actions, leurs pratiques ou leurs stratégies. Les auteurs distinguent notamment l'apprentissage en simple boucle (*single-loop learning*), qui consiste à corriger les erreurs sans remettre en cause les hypothèses sous-jacentes, et l'apprentissage en double boucle (*double-loop learning*), qui implique une remise en question plus profonde des normes, des procédures et des modes de fonctionnement. Dans le secteur humanitaire, les MRI constituent des sources importantes d'informations permettant aux organisations d'identifier les dysfonctionnements, les besoins émergents ou les attentes non satisfaites des communautés. Leur utilisation dans les processus décisionnels peut ainsi favoriser l'adaptation des interventions et l'amélioration continue de la qualité des projets. Cette perspective rejoint les travaux de Senge (1990) sur les organisations apprenantes. Selon cet auteur, les organisations les plus performantes sont celles capables de développer des mécanismes permanents de collecte, d'analyse et de partage des connaissances. Les MRI participent précisément à cette dynamique en fournissant des informations directement issues des populations affectées, lesquelles constituent souvent la source la plus pertinente pour apprécier la qualité et la pertinence des interventions. Toutefois, cette contribution n'est pas automatique. Elle dépend de la capacité des organisations à mettre en place des mécanismes permettant de transformer les informations collectées en connaissances utilisables, puis en décisions et en changements organisationnels. La simple collecte des retours communautaires ne garantit donc pas à elle seule l'existence d'un véritable apprentissage organisationnel.

1.4. Performance des projets humanitaires

La notion de performance occupe une place centrale dans l'évaluation des interventions humanitaires. Toutefois, elle recouvre des réalités multiples selon le niveau d'analyse retenu. Dans le cadre de cette recherche, la performance est appréhendée au niveau du projet et non au niveau de l'organisation dans son ensemble. L'étude s'intéresse plus précisément à la performance des projets humanitaires telle qu'appréciée par les professionnels impliqués dans l'utilisation des mécanismes de retours d'informations. La littérature souligne par ailleurs que la performance des organisations à but non lucratif ne peut être appréhendée à travers les seuls critères financiers et doit intégrer des dimensions liées à la réalisation de la mission sociale, à la satisfaction des parties prenantes et à la qualité des interventions mises en œuvre (Hassas, 2020). Cette approche apparaît particulièrement pertinente dans le secteur humanitaire où l'appréciation de la performance repose largement sur la capacité des projets à répondre aux besoins des populations affectées et à produire des changements positifs durables.

Conformément aux critères d'évaluation de l'OCDE (2021), trois dimensions sont particulièrement mobilisées : la pertinence, l'efficacité et la durabilité. La pertinence renvoie à l'adéquation des interventions aux besoins et priorités des populations affectées. L'efficacité désigne la capacité d'un projet à atteindre les résultats attendus. Enfin, la durabilité correspond à la probabilité que les effets positifs générés par l'intervention se maintiennent dans le temps. Ces trois dimensions apparaissent particulièrement pertinentes pour analyser la contribution potentielle des MRI dans la mesure où les informations issues des communautés affectées sont susceptibles d'éclairer l'identification des besoins, l'adaptation des interventions et l'amélioration continue des modalités de mise en œuvre.

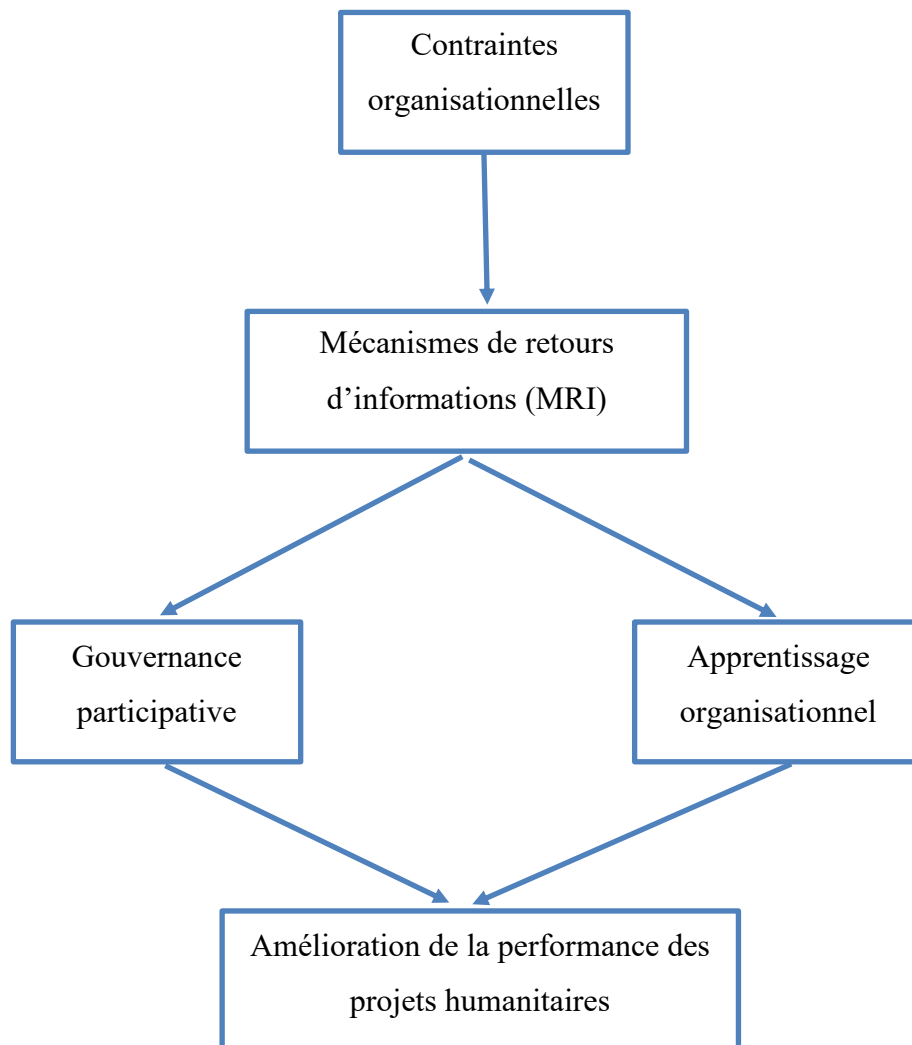
1.5. Modèle conceptuel et propositions de recherche

À partir des travaux sur la redevabilité humanitaire, la gouvernance participative et l'apprentissage organisationnel, cette recherche considère les mécanismes de retours d'informations comme des dispositifs susceptibles d'influencer la performance des projets humanitaires à travers leur utilisation dans les processus décisionnels. Le modèle conceptuel retenu postule que les MRI produisent des informations communautaires qui, lorsqu'elles sont intégrées dans les mécanismes de pilotage, favorisent l'apprentissage organisationnel et contribuent à améliorer la pertinence, l'efficacité et la durabilité des projets. À l'inverse, certaines contraintes organisationnelles peuvent limiter l'utilisation effective de ces informations et réduire leur impact sur la qualité des interventions. À partir de la littérature

mobilisée, quatre propositions analytiques sont formulées afin d'orienter l'exploration empirique des relations entre les mécanismes de retours d'informations, l'apprentissage organisationnel et la performance perçue des projets humanitaires. La littérature examinée suggère l'existence de relations entre les mécanismes de retours d'informations, la gouvernance participative, l'apprentissage organisationnel et la performance des projets humanitaires. Toutefois, les connaissances disponibles demeurent limitées concernant la manière dont ces relations se manifestent dans les contextes humanitaires francophones africains. Compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche et de l'objectif visant à analyser les perceptions des professionnels humanitaires, les propositions suivantes sont formulées comme un cadre analytique destiné à orienter l'exploration empirique de ces relations. Elles ne constituent pas des hypothèses statistiques destinées à être testées au sens inférentiel du terme, mais des propositions théoriquement fondées permettant de structurer l'analyse des résultats.

- **P1** : L'utilisation des mécanismes de retours d'informations est perçue comme contribuant à améliorer la pertinence des projets humanitaires.
- **P2** : L'utilisation des mécanismes de retours d'informations est perçue comme contribuant à améliorer l'efficacité des projets humanitaires.
- **P3** : L'intégration des données issues des MRI dans les processus décisionnels est perçue comme favorisant l'apprentissage organisationnel.
- **P4** : Les contraintes organisationnelles limitent l'utilisation effective des données issues des MRI dans les décisions programmatiques.

Figure 1: Modèle conceptuel de l'influence des mécanismes de retours d'informations sur la performance des projets humanitaires



Source : Auteur

2. Méthodologie de recherche

2.1.Design et démarche de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche analytique à dominante hypothético-déductive et exploratoire visant à examiner la contribution perçue des mécanismes de retours d'informations (MRI) à la performance des projets humanitaires en Afrique francophone. À partir des enseignements de la littérature relative à la redevabilité humanitaire, à la gouvernance participative et à l'apprentissage organisationnel, des propositions de recherche ont été formulées afin d'orienter l'exploration empirique des relations entre ces différents concepts. Compte tenu du caractère encore peu documenté de cette problématique dans les contextes humanitaires francophones africains, une approche quantitative descriptive a été privilégiée.

Celle-ci permet d'explorer les perceptions des professionnels humanitaires concernant l'utilisation des MRI, leurs effets perçus sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité des projets ainsi que les facteurs favorisant ou limitant leur intégration dans les processus décisionnels. La recherche combine une revue documentaire et une enquête empirique. La revue documentaire a permis d'identifier les principaux concepts mobilisés dans l'étude et de construire le cadre analytique de la recherche. L'enquête quantitative a quant à elle permis de collecter des données primaires auprès de professionnels directement impliqués dans la gestion ou l'utilisation des MRI.

2.2.Population d'étude et échantillonnage

La population cible est constituée des professionnels humanitaires impliqués dans la gestion, le suivi ou l'utilisation des mécanismes de retours d'informations au sein d'organisations intervenant dans des contextes humanitaires en Afrique francophone. En l'absence de base de données exhaustive recensant les professionnels travaillant sur les MRI dans la région, un échantillonnage non probabiliste par effet boule de neige a été retenu (Noy, 2008). Cette méthode est fréquemment utilisée pour accéder à des populations spécialisées dont l'identification demeure difficile. Au total, 52 professionnels humanitaires intervenant dans huit pays d'Afrique francophone ont participé à l'étude. Pour être inclus dans l'enquête, les participants devaient satisfaire aux critères suivants :

- Disposer d'au moins une année d'expérience dans le secteur humanitaire ;
- Être impliqués dans la gestion, l'utilisation ou le suivi des MRI ;
- Intervenir dans un contexte humanitaire situé en Afrique francophone.

L'objectif de cette recherche n'était pas de produire des résultats statistiquement représentatifs de l'ensemble du secteur humanitaire, mais d'explorer empiriquement une problématique encore peu documentée. Les résultats doivent ainsi être interprétés comme reflétant les perceptions des professionnels interrogés plutôt que comme des conclusions généralisables à l'ensemble des organisations humanitaires.

2.3.Instrument de collecte de données

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire structuré administré via la plateforme KoboCollect. Le questionnaire a été élaboré à partir de la revue de littérature consacrée à la redevabilité humanitaire, aux mécanismes de feedback, à la gouvernance participative et à l'apprentissage organisationnel. Les questions visaient à documenter les usages des MRI, leur contribution perçue à la performance des projets ainsi que les facteurs

facilitant ou limitant leur utilisation dans les processus décisionnels. Avant son déploiement, le questionnaire a fait l'objet d'une phase pilote conduite entre le 1^{er} et le 5 août 2023 auprès d'un nombre restreint de professionnels répondant aux critères d'inclusion de l'étude. Cette phase a permis d'identifier certaines ambiguïtés, d'ajuster la formulation de plusieurs questions et d'améliorer la cohérence générale de l'outil. À l'issue de cette révision, le questionnaire a été redéployé entre le 17 septembre et le 4 octobre 2023. La diffusion a été initiée à partir de trois réseaux professionnels regroupant des acteurs humanitaires impliqués dans les mécanismes de redevabilité et de feedback, avant d'être étendue selon le principe de l'échantillonnage par effet boule de neige.

2.4. Opérationnalisation des concepts et variables étudiées

L'étude repose sur plusieurs concepts issus du cadre théorique. Le tableau 1 présente les principales dimensions observées ainsi que les variables mobilisées dans le questionnaire.

Tableau 1: Opérationnalisation des concepts étudiés

Concepts	Dimensions observées	Variables principales
Performance perçue des projets humanitaires	Pertinence, efficacité, durabilité	Influence des MRI sur l'adaptation des projets, la participation communautaire, l'atteinte des résultats et la pérennité des effets
Apprentissage organisationnel	Utilisation des retours dans les décisions, ajustement des interventions	Exploitation des données de feedback, amélioration des pratiques, adaptation des activités
Gouvernance participative	Participation et prise en compte de la voix des communautés	Influence des communautés sur les projets, intégration des besoins exprimés
Contraintes organisationnelles	Facteurs limitant l'utilisation des MRI	Culture organisationnelle, ressources, apprentissage organisationnel, perception des MRI comme exigence bailleur

Source : Auteur

Cette opérationnalisation a permis de structurer l'analyse des perceptions des répondants concernant les relations entre les mécanismes de retours d'informations et la performance des projets humanitaires.

2.5. Traitement et analyse des données

Les données quantitatives collectées ont été exportées puis apurées avant analyse. Leur exploitation a reposé principalement sur des statistiques descriptives, notamment les fréquences, les pourcentages et les distributions des réponses, afin d'identifier les principales tendances relatives à l'utilisation des mécanismes de retours d'informations (MRI), à leurs effets perçus sur les projets humanitaires ainsi qu'aux facteurs favorisant ou limitant leur intégration dans les processus décisionnels. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques permettant de visualiser les tendances observées et de faciliter leur interprétation. Par ailleurs, les commentaires libres recueillis à travers le questionnaire ont fait l'objet d'une analyse thématique simple visant à contextualiser et illustrer certains résultats quantitatifs. Les verbatim mobilisés dans la section des résultats sont issus de ces commentaires et permettent d'apporter un éclairage complémentaire sur les perceptions exprimées par les répondants. Compte tenu de la taille de l'échantillon, de la nature des données collectées et du caractère exploratoire de la recherche, l'étude ne vise pas à tester statistiquement les propositions formulées dans le cadre théorique. L'analyse descriptive retenue cherche plutôt à apprécier dans quelle mesure les résultats observés apportent des éléments empiriques convergents ou divergents par rapport aux propositions de recherche et à mieux comprendre les perceptions des professionnels humanitaires concernant la contribution des MRI à la performance des projets humanitaires.

3. Résultats

3.1. Caractéristiques des répondants

Tableau 2: Caractéristiques des répondants

Positionnement actuel des répondants au sein de leurs organisations

Staff coordination pays	44%
Staff régionaux	15%
Staff terrain	40%
Total général	100%

Type d'organisation humanitaire dans laquelle travaillaient les répondants au moment de la collecte des données

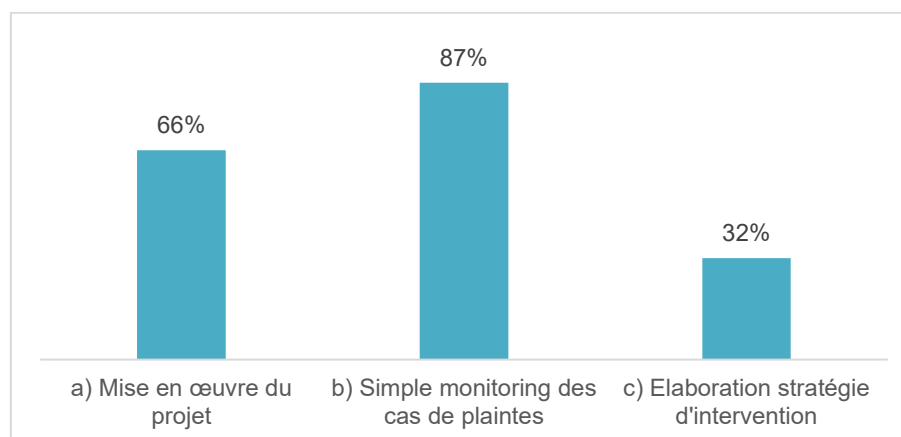
ONG internationale	94%
ONG locale	4%
Autre	2%
Total général	100%

Source : Auteur, à partir des données terrain, 2023

Les 52 répondants interrogés occupent des fonctions variées au sein des organisations humanitaires. Près de la moitié (44 %) exercent des responsabilités de coordination pays, tandis que 40 % interviennent directement au niveau terrain et 15 % au niveau régional. Cette diversité de profils permet de recueillir des perceptions issues de différents niveaux de prise de décision et de mise en œuvre des projets humanitaires. L'échantillon est majoritairement composé de professionnels travaillant au sein d'organisations non gouvernementales internationales (94 %). Les organisations locales représentent 4 % des répondants, tandis que 2 % appartiennent à d'autres catégories d'organisations. Ces caractéristiques reflètent la forte présence des organisations internationales dans la gestion des mécanismes de retours d'informations dans les contextes humanitaires francophones étudiés.

3.2. Utilisation des mécanismes de retours d'informations

Figure 2: Utilisation des données du MRI



Source : Auteur, à partir des données terrain, 2023

Les résultats montrent que les données issues des MRI sont principalement utilisées pour le suivi et la gestion des plaintes. En effet, 87 % des répondants déclarent utiliser les informations collectées dans le cadre du monitoring des plaintes et des préoccupations remontées par les communautés. Par ailleurs, 66 % indiquent que ces données sont mobilisées dans la mise en œuvre des projets, tandis que seulement 32 % déclarent les utiliser lors de l'élaboration des stratégies d'intervention. Ces résultats suggèrent que les MRI sont davantage utilisés comme outils de suivi opérationnel que comme instruments de planification stratégique. Les données communautaires semblent principalement exploitées pour résoudre des problèmes identifiés au cours de la mise en œuvre plutôt que pour orienter la conception initiale des interventions. Cette

tendance ressort également des commentaires recueillis auprès des participants. Un répondant souligne ainsi :

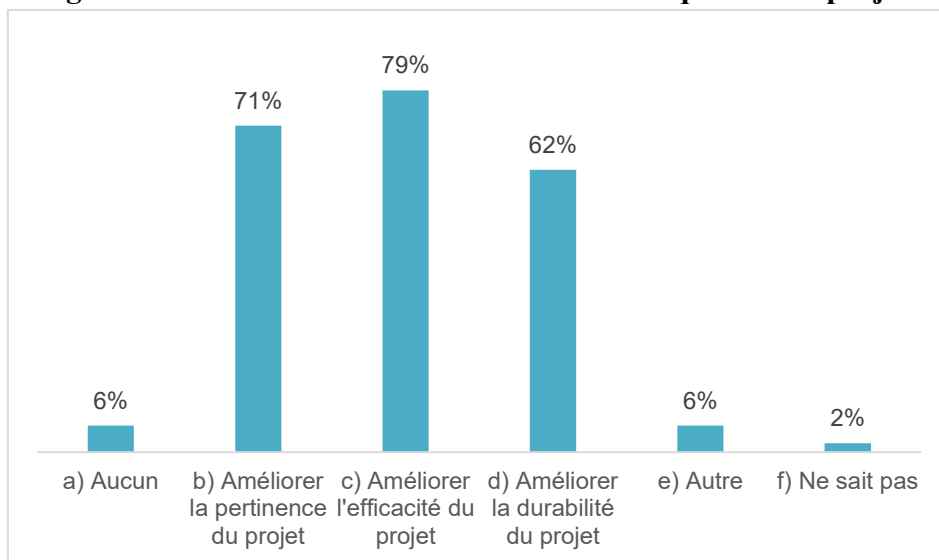
« Les plaintes et suggestions reçues sont généralement traitées au niveau opérationnel, mais elles influencent rarement la conception des nouveaux projets. »

Un autre participant indique :

« Les données issues des mécanismes de feedback sont surtout utilisées pour corriger les difficultés rencontrées pendant l'exécution des activités. »

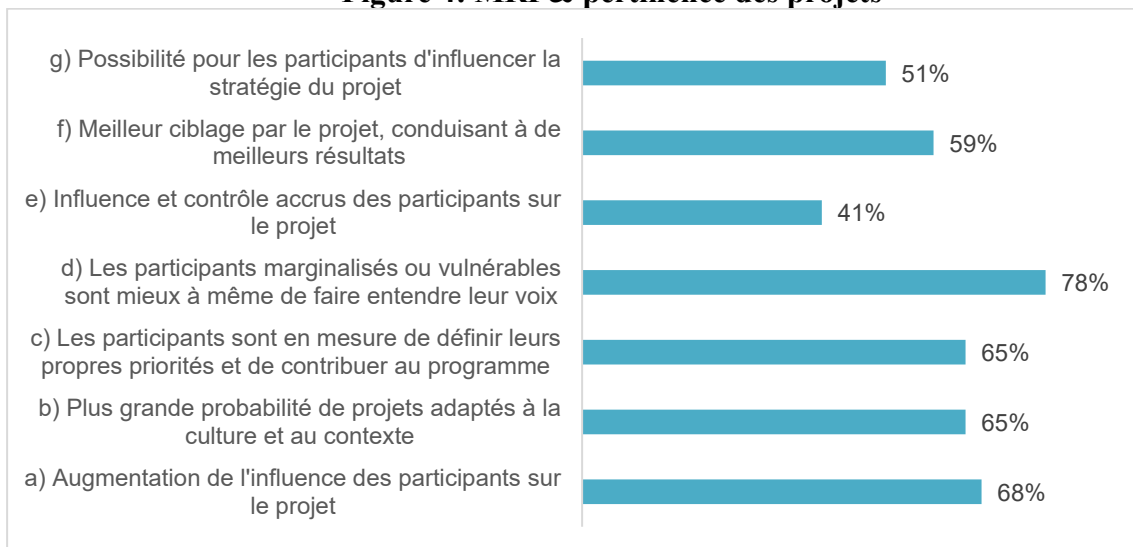
3.3.Contribution des MRI à la performance des projets

Figure 3: Effets de l'utilisation des MRI sur la qualité des projets



Source : Auteur, à partir des données terrain, 2023

Figure 4: MRI & pertinence des projets



Source : Auteur, à partir des données terrain, 2023

Figure 5: MRI et efficacité des projets

Source : Auteur, à partir des données terrain, 2023

Les répondants perçoivent globalement les MRI comme des outils contribuant à l'amélioration de la performance des projets humanitaires. Dans le cadre de cette étude, cette performance est appréhendée à travers trois dimensions principales : la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions. Les résultats présentés ci-dessous rendent compte des effets perçus des MRI sur ces différentes dimensions. Les résultats montrent que 79 % des répondants perçoivent les MRI comme contribuant à l'amélioration de l'efficacité des projets, tandis que 71 % estiment qu'ils contribuent à renforcer leur pertinence. Par ailleurs, 62 % associent les MRI à une amélioration de la durabilité des interventions. Ces résultats suggèrent que les répondants établissent un lien positif entre l'utilisation des MRI et plusieurs dimensions de la performance des projets humanitaires. Seuls 6 % déclarent n'observer aucun effet significatif sur la qualité des projets. De même, 68 % estiment qu'ils renforcent l'influence des participants sur les projets, tandis que 65 % considèrent qu'ils favorisent une meilleure adaptation des interventions aux réalités culturelles et contextuelles. Par ailleurs, 65 % des répondants indiquent que les MRI permettent aux communautés de contribuer à la définition des priorités des programmes. Les effets perçus sur l'efficacité des projets apparaissent également importants. Les répondants soulignent notamment le rôle des MRI dans le renforcement de la confiance entre les communautés et les organisations (80 %), dans l'amélioration de la compréhension des objectifs et des droits liés aux projets (76 %) ainsi que dans l'amélioration de l'accès aux services (71 %). Les MRI sont également associés à une augmentation de la satisfaction des participants (68 %).

%) et à une meilleure acceptation des organisations par les communautés (68 %). Plusieurs commentaires illustrent ces résultats :

« Les retours des communautés permettent d'identifier rapidement les activités qui ne répondent pas aux attentes et d'apporter les ajustements nécessaires. »

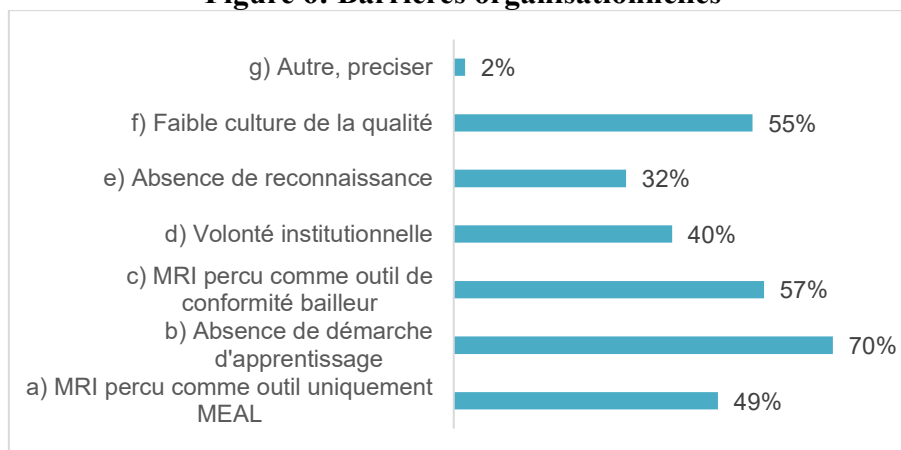
« Grâce aux mécanismes de feedback, nous avons pu modifier certaines modalités de distribution qui créaient des tensions au sein de la communauté. »

« Les populations comprennent mieux les objectifs du projet lorsqu'elles disposent d'espaces pour poser des questions et exprimer leurs préoccupations. »

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence une perception largement positive de la contribution des MRI à la qualité des interventions et à la performance des projets humanitaires, notamment en matière de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

3.4.Obstacles à l'utilisation des MRI dans les décisions programmatiques

Figure 6: Barrières organisationnelles



Source : Auteur, à partir des données terrain, 2023

Malgré les bénéfices identifiés, plusieurs obstacles limitent l'utilisation effective des MRI dans les processus décisionnels. Les résultats montrent que l'absence d'une démarche d'apprentissage organisationnel constitue la principale contrainte identifiée par les répondants (70 %). Vient ensuite la perception des MRI comme un simple outil de conformité aux exigences des bailleurs (57 %), suivie d'une faible culture organisationnelle de la qualité (55 %). Par ailleurs, 49 % des répondants considèrent que les MRI sont encore perçus comme une responsabilité relevant essentiellement des équipes suivi et évaluation, ce qui limite leur appropriation par les autres fonctions de l'organisation. En revanche, seuls 32 % évoquent l'absence de reconnaissance institutionnelle comme obstacle majeur. Les commentaires libres permettent de mieux comprendre ces difficultés :

« Les données sont collectées régulièrement, mais elles ne sont pas toujours discutées lors des réunions de pilotage des projets. »

« Les mécanismes de feedback sont souvent considérés comme une exigence des bailleurs plutôt que comme un outil d'aide à la décision. »

« L'analyse des retours communautaires reste insuffisamment intégrée aux processus stratégiques de l'organisation. »

Ces résultats montrent que les principaux défis identifiés concernent moins la collecte des informations que leur exploitation effective dans les mécanismes de pilotage et de décision des organisations humanitaires.

3.5. Mise en perspective des résultats au regard des propositions de recherche

Les propositions formulées dans le cadre théorique avaient pour objectif d'orienter l'exploration empirique des relations entre les mécanismes de retours d'informations, l'apprentissage organisationnel et la performance des projets humanitaires. Bien que la présente étude ne vise pas à tester statistiquement ces propositions, les résultats observés permettent d'apprécier dans quelle mesure les perceptions des répondants apportent des éléments convergents ou divergents par rapport aux relations théoriquement attendues.

- La **proposition P1** suggérait que l'utilisation des MRI est perçue comme contribuant à améliorer la pertinence des projets humanitaires. Les résultats observés apportent des éléments convergents en ce sens. En effet, une majorité de répondants considère que les MRI favorisent une meilleure prise en compte des besoins des communautés, renforcent la participation des groupes vulnérables et contribuent à une meilleure définition des priorités d'intervention.
- La **proposition P2** postulait que l'utilisation des MRI est perçue comme contribuant à améliorer l'efficacité des projets humanitaires. Les résultats apparaissent également cohérents avec cette proposition. Les répondants associent notamment les MRI à une amélioration de la compréhension des projets par les communautés, au renforcement de la confiance envers les organisations humanitaires ainsi qu'à une meilleure adaptation des activités aux réalités du terrain.
- Concernant la **proposition P3**, elle avançait que l'intégration des données issues des MRI dans les processus décisionnels favorise l'apprentissage organisationnel. Les résultats recueillis suggèrent que les MRI sont principalement utilisés dans le suivi des plaintes et dans l'ajustement des activités de mise en œuvre. Ces observations indiquent

que les données communautaires sont perçues comme pouvant contribuer à l'amélioration des pratiques organisationnelles, même si leur utilisation stratégique demeure inégale.

- Enfin, la **proposition P4** suggérait que certaines contraintes organisationnelles limitent l'utilisation effective des MRI dans les décisions programmatiques. Les résultats observés apportent également des éléments convergents à cette proposition. Les répondants identifient notamment l'absence d'une démarche structurée d'apprentissage organisationnel, une faible culture institutionnelle de la qualité ainsi que la perception des MRI comme un simple outil de conformité aux exigences des bailleurs parmi les principaux obstacles à leur utilisation.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus apparaissent globalement cohérents avec les propositions formulées dans le cadre théorique. Ils apportent un éclairage empirique sur les perceptions des professionnels humanitaires concernant les conditions dans lesquelles les mécanismes de retours d'informations peuvent contribuer à la performance des projets humanitaires.

4. Discussion

4.1. Les MRI comme instruments de gouvernance participative

Les résultats montrent que les répondants perçoivent les mécanismes de retours d'informations comme contribuant au renforcement de la participation des populations affectées aux projets humanitaires. Les répondants estiment notamment que les MRI permettent aux groupes vulnérables de mieux faire entendre leur voix (78 %), favorisent l'influence des participants sur les projets (68 %) et renforcent leur capacité à définir leurs propres priorités (65 %). Ces résultats suggèrent que les répondants perçoivent les MRI comme dépassant leur fonction initiale de collecte d'informations pour devenir des espaces d'interaction entre les organisations humanitaires et les communautés bénéficiaires. Cette observation rejoint les travaux de Bovens (2007), pour qui la redevabilité ne se limite pas à un exercice de justification des actions entreprises, mais constitue également un mécanisme permettant aux parties prenantes d'exercer une influence sur les organisations. Dans la même perspective, Ebrahim (2003) souligne que la redevabilité des organisations humanitaires ne peut être réduite à une logique de conformité administrative ; elle suppose une capacité réelle à intégrer les attentes des bénéficiaires dans les processus décisionnels. Ces sont également cohérents avec les principes défendus par la Norme Humanitaire Fondamentale (CHS Alliance, 2024) et le cadre de référence de l'IASC sur

l'Accountability to Affected Populations (IASC, 2023), qui considèrent la participation comme un élément central de la qualité des interventions humanitaires.

L'étude montre toutefois que cette participation demeure principalement concentrée au niveau opérationnel. Les données révèlent en effet que les MRI sont davantage utilisés pour le suivi des plaintes et la mise en œuvre des activités que pour l'élaboration des stratégies d'intervention. Cette situation suggère que si les organisations ont largement institutionnalisé les mécanismes de feedback, leur influence sur les décisions stratégiques reste encore limitée. Ainsi, les résultats confirment que les MRI constituent des instruments de gouvernance participative susceptibles de renforcer la légitimité des interventions humanitaires. Leur contribution dépend néanmoins de la capacité des organisations à dépasser une logique de consultation pour intégrer effectivement les retours communautaires dans leurs processus de décision. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Comme le soulignent Cooke et Kothari (2001), la mise en place de dispositifs participatifs ne garantit pas nécessairement une redistribution effective du pouvoir décisionnel. L'existence de mécanismes de feedback peut parfois produire une forme de participation davantage procédurale que transformative. Dans cette perspective, les résultats obtenus renseignent davantage sur la perception des professionnels interrogés concernant la contribution des MRI que sur leur influence effective sur les décisions organisationnelles.

4.2. Les MRI comme mécanismes d'apprentissage organisationnel

L'un des principaux enseignements de cette recherche réside dans la manière dont les répondants associent l'utilisation des MRI à l'amélioration de la performance des projets humanitaires. Les répondants associent les MRI à une amélioration de l'efficacité des projets (79 %), de leur pertinence (71 %) et de leur durabilité (62 %). Ces résultats suggèrent que les données communautaires constituent une ressource stratégique permettant aux organisations d'adapter leurs interventions aux réalités du terrain. Cette observation s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Argyris et Schön (1978) sur l'apprentissage organisationnel. Selon ces auteurs, les organisations apprennent lorsqu'elles utilisent les informations issues de leur environnement pour ajuster leurs actions ou remettre en question leurs modes de fonctionnement. Dans cette perspective, les MRI peuvent être considérés comme des dispositifs produisant des connaissances directement issues de l'expérience des populations affectées. Toutefois, les résultats ne permettent pas d'établir un lien causal entre l'existence des MRI et

l'amélioration de l'apprentissage organisationnel. Ils mettent principalement en évidence la manière dont les professionnels interrogés perçoivent cette relation.

Les résultats obtenus suggèrent l'existence de mécanismes pouvant être rapprochés de l'apprentissage en simple boucle et de l'apprentissage en double boucle. L'apprentissage en simple boucle apparaît lorsque les retours communautaires permettent de corriger des difficultés opérationnelles ou d'améliorer la mise en œuvre des activités. L'apprentissage en double boucle intervient lorsque ces informations conduisent à remettre en question certaines hypothèses de conception des projets ou certaines modalités d'intervention. Bien que l'étude ne permette pas de mesurer directement ces deux formes d'apprentissage, les données suggèrent que les MRI favorisent une dynamique d'adaptation continue des interventions. Ces résultats rejoignent également les travaux de Senge (1990) sur les organisations apprenantes. Selon ce dernier, les organisations les plus performantes sont celles qui développent des mécanismes permanents de collecte et de valorisation des connaissances. Dans le secteur humanitaire, les MRI apparaissent précisément comme des dispositifs permettant de transformer les expériences et les perceptions des communautés en informations mobilisables pour le pilotage des projets. L'étude met ainsi en évidence que la valeur des MRI ne réside pas uniquement dans la collecte des retours communautaires, mais dans la capacité des organisations à les transformer en apprentissages susceptibles d'améliorer la performance de leurs interventions.

4.3. Les limites structurelles des systèmes de feedback

Malgré leurs effets positifs, les résultats mettent en évidence plusieurs contraintes limitant l'utilisation effective des MRI dans les processus décisionnels. L'absence d'une démarche d'apprentissage organisationnel est identifiée comme le principal obstacle par 70 % des répondants. À cela s'ajoutent une faible culture institutionnelle de la qualité (55 %) et la perception des MRI comme de simples outils de conformité aux exigences des bailleurs (57 %). Ces résultats rappellent les critiques formulées par Cooke et Kothari (2001) à l'égard de certaines approches participatives institutionnalisées. Selon ces auteurs, les dispositifs participatifs risquent parfois de fonctionner davantage comme des mécanismes symboliques de consultation que comme de véritables espaces de redistribution du pouvoir décisionnel. Dans ce contexte, la collecte de feedbacks peut devenir une activité routinière répondant à des exigences procédurales sans nécessairement influencer les choix programmatiques.

Les conclusions de cette étude rejoignent également plusieurs constats formulés dans les travaux récents de Ground Truth Solutions (2023) et d'ALNAP (2022). Ces organisations

soulignent que le principal défi des systèmes de feedback ne réside plus dans leur mise en place mais dans la capacité des organisations à assurer la fermeture de la boucle de rétroaction, c'est-à-dire à démontrer aux communautés que leurs contributions sont effectivement prises en compte. Les résultats suggèrent ainsi que les défis actuels de la redevabilité sont moins techniques qu'organisationnels. Les résultats de l'étude suggèrent que les systèmes de feedback sont désormais largement implantés dans les organisations humanitaires ; en revanche, leur intégration dans les mécanismes de pilotage, d'analyse stratégique et de prise de décision demeure inégale. Toutefois, ces résultats doivent également être interprétés à la lumière des caractéristiques de l'échantillon. Les répondants étant eux-mêmes impliqués dans la gestion ou l'utilisation des MRI, un biais de désirabilité sociale ne peut être totalement exclu. Les professionnels interrogés peuvent être davantage enclins à valoriser les dispositifs auxquels ils contribuent directement. Cette limite invite à considérer les résultats comme l'expression de perceptions professionnelles plutôt que comme une mesure objective des effets des MRI sur la performance des projets.

4.4. Implications managériales

Les résultats de cette recherche mettent en évidence plusieurs implications pour les organisations humanitaires souhaitant renforcer l'utilisation des mécanismes de retours d'informations dans leurs processus de gouvernance et de pilotage.

- ***Renforcer l'intégration des MRI dans les mécanismes de pilotage*** : les résultats suggèrent que les MRI demeurent principalement mobilisés à des fins opérationnelles, notamment pour le suivi des activités et la gestion des plaintes. Ils mettent ainsi en évidence l'intérêt d'intégrer plus systématiquement les données communautaires dans les processus de planification, de revue de projet et de prise de décision stratégique afin de renforcer leur contribution à la performance perçue des interventions.
- ***Développer une culture d'apprentissage organisationnel*** : L'absence d'une démarche structurée d'apprentissage apparaît comme le principal obstacle à l'utilisation effective des MRI. Les résultats soulignent ainsi l'importance de mettre en place des espaces favorisant l'analyse collective des retours communautaires et leur transformation en enseignements mobilisables pour l'adaptation des programmes et l'amélioration continue des pratiques.
- ***Favoriser une appropriation institutionnelle des MRI*** : les données recueillies indiquent que les mécanismes de feedback demeurent souvent associés aux seules

fonctions de suivi-évaluation et de redevabilité. Les résultats invitent à promouvoir une appropriation plus large de ces dispositifs en impliquant davantage les équipes programmes, opérations, coordination et direction dans l'analyse et l'exploitation des retours communautaires.

- ***Explorer le potentiel des MRI comme soutien aux ambitions de localisation*** : les résultats suggèrent que les mécanismes de feedback peuvent favoriser une meilleure prise en compte des besoins et des priorités exprimés par les communautés affectées. À ce titre, ils apparaissent compatibles avec les ambitions portées par l'agenda de localisation de l'aide. Toutefois, compte tenu des limites de l'échantillon et du fait que l'étude ne portait pas directement sur les dynamiques de localisation, ces résultats doivent être interprétés avec prudence et appellent des investigations complémentaires.

4.5.Limites de l'étude

Plusieurs limites doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats. Premièrement, la taille de l'échantillon et le recours à un échantillonnage non probabiliste limitent la possibilité de généraliser les conclusions à l'ensemble du secteur humanitaire africain. Deuxièmement, la forte représentation des organisations internationales dans l'échantillon limite la portée des analyses relatives aux enjeux de localisation et à la participation des acteurs nationaux et locaux. Troisièmement, les données reposent principalement sur les perceptions déclaratives des répondants et non sur l'observation directe des processus décisionnels. Dans la mesure où les participants étaient eux-mêmes impliqués dans la gestion ou l'utilisation des MRI, un biais de désirabilité sociale ne peut être totalement exclu. Enfin, l'analyse repose essentiellement sur des statistiques descriptives, ce qui ne permet pas d'établir des relations causales entre les variables étudiées.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes pour les recherches futures. Des études quantitatives reposant sur des échantillons plus importants et mobilisant des analyses statistiques explicatives pourraient permettre d'examiner plus rigoureusement les relations entre utilisation des MRI, apprentissage organisationnel et performance des projets humanitaires. Des recherches comparatives entre organisations internationales et organisations locales, des recherches longitudinales sur l'utilisation des MRI dans le cycle de projet ou encore des analyses portant sur les effets de la digitalisation des systèmes de feedback permettraient également d'approfondir les connaissances sur les mécanismes de redevabilité dans le secteur humanitaire.

Conclusion

Dans un contexte marqué par la multiplication des crises humanitaires et par des exigences croissantes de redevabilité envers les populations affectées, les mécanismes de retours d'informations (MRI) occupent une place de plus en plus importante dans les dispositifs de gouvernance des organisations humanitaires. Pourtant, malgré leur généralisation progressive au sein du secteur, leur contribution effective à la performance des projets et à la prise de décision organisationnelle demeure encore insuffisamment documentée, notamment dans les contextes francophones africains. À partir de ce constat, cette recherche s'est attachée à analyser dans quelle mesure les professionnels humanitaires perçoivent les MRI comme contribuant à l'amélioration de la performance des projets humanitaires et à identifier les facteurs favorisant ou limitant leur utilisation dans les décisions programmatiques. Les résultats obtenus permettent d'apporter plusieurs éléments de réponse à cette question de recherche. Ils suggèrent que les MRI sont perçus par les professionnels interrogés comme des dispositifs susceptibles de contribuer à la pertinence, à l'efficacité et à la durabilité des projets humanitaires lorsqu'ils sont effectivement intégrés aux processus décisionnels. À l'inverse, leur contribution apparaît limitée lorsque les organisations les mobilisent principalement comme outils de conformité ou de gestion administrative des plaintes. Aussi, l'étude montre que l'existence de mécanismes de feedback ne garantit pas à elle seule leur influence effective sur les décisions organisationnelles. Les données recueillies révèlent que les MRI sont principalement mobilisés pour le suivi opérationnel des activités et la gestion des plaintes, tandis que leur utilisation dans les processus de planification stratégique demeure plus limitée. Cette observation suggère que les organisations humanitaires ont globalement réussi à institutionnaliser les dispositifs de collecte des retours communautaires, mais qu'elles rencontrent encore des difficultés à intégrer pleinement ces informations dans leurs mécanismes de pilotage et d'apprentissage organisationnel.

L'un des principaux apports de cette recherche réside précisément dans la mise en évidence du rôle de l'apprentissage organisationnel comme condition essentielle de valorisation des données issues des MRI. Les résultats suggèrent que les organisations qui exploitent activement les retours communautaires semblent davantage en mesure d'ajuster leurs interventions et d'améliorer la performance de leurs projets. À l'inverse, l'absence d'une démarche structurée d'apprentissage, la faible culture institutionnelle de la qualité et la perception des MRI comme de simples outils de conformité aux exigences des bailleurs apparaissent comme les principaux obstacles à leur utilisation stratégique. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir

les travaux relatifs à la redevabilité envers les populations affectées en proposant une lecture des MRI qui dépasse leur fonction traditionnelle de collecte de plaintes et de feedback. Les résultats suggèrent que ces mécanismes peuvent être analysés simultanément comme des instruments de gouvernance participative, des dispositifs d'apprentissage organisationnel et des leviers d'amélioration de la performance des projets humanitaires. En articulant les perspectives de la redevabilité, de la gouvernance participative et de l'apprentissage organisationnel, l'étude apporte ainsi un éclairage complémentaire sur les conditions permettant de transformer les retours communautaires en décisions et en changements organisationnels.

La recherche apporte également une contribution empirique en documentant une problématique encore relativement peu étudiée dans les contextes humanitaires francophones africains. Alors que la majorité des travaux consacrés aux mécanismes de feedback proviennent de contextes anglophones ou d'analyses institutionnelles globales, cette étude fournit des données issues de huit pays d'Afrique francophone confrontés à des crises humanitaires diverses. Elle contribue ainsi à mieux comprendre les réalités de mise en œuvre et d'utilisation des MRI dans des environnements caractérisés par des contraintes opérationnelles importantes et par une forte dépendance à l'aide internationale. Les résultats présentent également plusieurs implications managériales pour les organisations humanitaires. Premièrement, ils soulignent la nécessité de dépasser une approche centrée sur la conformité afin de faire des MRI de véritables outils de pilotage stratégique. Deuxièmement, ils mettent en évidence l'importance du développement d'une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage et à l'utilisation des données dans les processus de décision. Troisièmement, ils invitent les organisations à renforcer l'appropriation institutionnelle des MRI au-delà des seules équipes MEAL, en impliquant davantage les équipes programmes, les fonctions de direction et les partenaires locaux dans l'analyse et l'exploitation des retours communautaires. Enfin, les MRI présentent un potentiel pour soutenir les ambitions de localisation de l'aide, même si les résultats de cette étude ne permettent pas d'évaluer directement leur contribution à une redistribution effective du pouvoir décisionnel vers les acteurs locaux.

Néanmoins, cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de souligner. La première concerne la taille relativement restreinte de l'échantillon ainsi que le recours à un échantillonnage non probabiliste, qui limitent les possibilités de généralisation des résultats à l'ensemble du secteur humanitaire. La seconde concerne la forte représentation des organisations internationales dans l'échantillon, qui limite la portée des analyses relatives aux enjeux de localisation et à la participation des acteurs nationaux et locaux. La troisième tient au

caractère essentiellement déclaratif des données recueillies, lesquelles reposent sur les perceptions des répondants plutôt que sur l'observation directe des processus de décision. Dans la mesure où les participants étaient eux-mêmes impliqués dans la gestion ou l'utilisation des MRI, un biais de désirabilité sociale ne peut être totalement exclu. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives pour les recherches futures. Des études quantitatives mobilisant des échantillons plus importants et des analyses statistiques explicatives pourraient permettre d'examiner plus rigoureusement les relations entre utilisation des MRI, apprentissage organisationnel et performance perçue des projets. Des recherches comparatives entre organisations internationales et organisations locales contribueraient également à mieux comprendre les effets des dynamiques de pouvoir sur l'utilisation des mécanismes de feedback. Par ailleurs, l'émergence croissante des technologies numériques, de l'intelligence artificielle et des systèmes digitaux de gestion des plaintes ouvre de nouvelles pistes de recherche concernant les transformations des dispositifs de redevabilité dans le secteur humanitaire. Enfin, des études longitudinales permettraient d'analyser plus finement comment les données issues des MRI influencent les décisions programmatiques tout au long du cycle de vie des projets.

En définitive, cette recherche montre que les mécanismes de retours d'informations ne constituent pas uniquement des outils de redevabilité ou de gestion des plaintes. Lorsqu'ils sont pleinement intégrés aux processus de gouvernance et d'apprentissage organisationnel, ils apparaissent comme des instruments de pilotage que les professionnels interrogés perçoivent comme contribuant à l'amélioration de la performance des projets humanitaires et au renforcement de la participation des populations affectées aux décisions qui les concernent. Leur valeur réside toutefois moins dans la collecte des retours communautaires que dans la capacité des organisations à transformer ces informations en apprentissages, en décisions et en ajustements programmatiques.

BIBLIOGRAPHIE

- ALNAP (2022), *The State of the Humanitarian System 2022*, Londres, Overseas Development Institute.
- Argyris C. & Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley.
- Bovens M. (2007), « *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework* », *European Law Journal*, Vol. 13, N° 4, pp. 447-468.
- CHS Alliance (2024), *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability: Guidance and Verification Framework*, Genève.
- CHS Alliance & Groupe URD (2015), *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité*, Genève.
- Cooke B. & Kothari U. (2001), *Participation: The New Tyranny?*, Londres, Zed Books.
- Ebrahim A. (2003), « *Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs* », *World Development*, Vol. 31, N° 5, pp. 813-829.
- Fung A. & Wright E. (2003), *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*, Londres, Verso.
- Grand Bargain (2016), *The Grand Bargain: A Shared Commitment to Better Serve People in Need*, Istanbul.
- Ground Truth Solutions (2023), *The State of Accountability: Listening and Responding to People Affected by Crisis*, Vienne.
- HASSAS M. (2020), « *La performance des organisations à but non lucratif* », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 1, N° 2, pp. 225-244.
- Inter-Agency Standing Committee (IASC) (2023), *Accountability to Affected People Framework and Guidance*, Genève.
- Noy C. (2008), « *Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research* », *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 11, N° 4, pp. 327-344.
- OCDE (2021), *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully in the Evaluation of Humanitarian Action*, Paris, Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) (2024), *Global Humanitarian Overview 2024*, New York.