

LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

DANS LES ORGANISATIONS DE PRESTATION DE SERVICES ET AUX ORGANISATIONS AXÉES SUR LE PLAIDOYER

RESILIENT ROOTS – ÉTUDE DE CAS NO.2



Thailand

La **première étude de cas** a examiné trois dimensions de redevabilité (rendre, prendre et demander des comptes) et a fourni des exemples de la façon dont les différents partenaires de Resilient Roots naviguent et pratiquent chaque dimension. Bien qu'il existe des éléments communs concernant à la fois la conception et la mise en œuvre des différents mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes¹, de nombreux facteurs peuvent influencer leur fonctionnement. Ceux-ci vont de la mission d'une organisation au contexte dans

lequel elle opère, qui sont ses principales parties prenantes, et sa capacité à répondre aux retours d'informations reçus.

Cette étude de cas se concentre sur l'approche et les activités d'une organisation - en distinguant les organisations qui sont principalement axées sur la prestation de services et celles qui sont davantage axées sur le plaidoyer, et examine certaines des implications que ces différentes approches peuvent avoir sur la redevabilité envers les principales parties prenantes et ses mécanismes.

¹La redevabilité envers les principales parties prenantes désigne la redevabilité des organisations de la société civile (OSC) et les façons dont une organisation est tenue responsable de ses politiques et actions par - (et devant) - ses principales parties prenantes.



APPROCHES DE PRESTATION DE SERVICES ET APPROCHES DE PLAIDOYER

La redevabilité envers les principales parties prenantes est éventuellement déterminée par la relation entre les organisations et leurs parties prenantes. Les mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes diffèrent souvent entre les organisations qui sont principalement axées sur la prestation de services ou celles axées sur le plaidoyer.

- **Les organisations axées principalement sur la prestation de services** fournissent un service direct à leurs principales parties prenantes, comme les services de santé ou d'éducation. Les organisations fournissant un service direct sont généralement en contact étroit et continu avec leurs principales parties prenantes, permettant un engagement plus personnel avec elles et offrant de nombreuses opportunités d'engagement.
- **Les organisations principalement axées sur le plaidoyer** adoptent une *approche plus systémique et stratégique pour influencer les politiques et les pratiques gouvernementales et institutionnelles*², ce qui peut inclure la remise en question du comportement du gouvernement sur une question, ainsi que la sensibilisation à ces questions à plus grande échelle. Le plaidoyer peut se concentrer sur diverses questions. Il peut s'agir d'aspects plus spécifiques comme l'énergie ou l'agriculture, ou de questions plus transversales comme le changement climatique ou les droits de l'homme. Les principales parties prenantes des organisations de plaidoyer ont tendance à être moins bien définies mais généralement liées par le fait qu'elles soient affectées par un problème commun. En tant que telles, les organisations de plaidoyer ont tendance à travailler avec les institutions pour changer les politiques et les pratiques, et essaient souvent de renforcer la capacité des activistes et des communautés à s'engager avec les décideurs politiques pour influencer les relations de pouvoir.³

Bien qu'en réalité, la plupart des organisations appliquent une combinaison des deux approches (comme fournir une sorte de service direct tout en plaidant pour leur travail à plus grande échelle). Aux fins de cette étude de cas, nous examinerons

les implications sur la redevabilité envers les principales parties prenantes pour soit une prestation de services ou une organisation pondérée par le plaidoyer.

Pour les deux, il est important de concevoir des mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes qui peuvent utiliser et s'appuyer sur les points de contact existants entre les organisations et leurs principales parties prenantes. Ce sont ces points de contact qui varient en fréquence et en portée entre la prestation de services et les organisations de plaidoyer. L'objectif de tout mécanisme de redevabilité envers les principales parties prenantes est de renforcer les relations entre une organisation et ses parties prenantes, ce qui conduit à terme à une amélioration de la capacité de l'organisation à servir ceux qu'elle cherche à soutenir.

Cette étude de cas examine l'effet que ces différentes approches ont sur une organisation, en ce qui concerne les trois dimensions de la redevabilité envers les principales parties prenantes (*rendre, prendre et demander des comptes*). Quelles sont, le cas échéant, les différences qui existent entre les organisations de prestation de services et celles de plaidoyer dans la manière dont elles abordent et mettent en œuvre les mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes ?

LES IMPLICATIONS POUR LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Il existe divers facteurs à considérer pour les organisations de prestation de services et celles de plaidoyer qui influenceront la manière dont ils interagissent avec leurs principales parties prenantes et, par conséquent, les mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes qu'elles pourraient introduire. Cette section examine les trois dimensions de la redevabilité à la lumière de la question de savoir si une organisation est principalement axée sur la prestation de services ou le plaidoyer, en fournissant des exemples des organisations partenaires pilotes de Resilient Roots. Étant donné que de nombreuses organisations ont tendance à être un hybride entre une prestation de services et des organisations de plaidoyer, les exemples suivants présentent des aspects particuliers des mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes des partenaires qui ont été isolés des autres influences.



²Ross, J. (2013). Advocacy: A guide for small and diaspora NGOs. [INTRAC](#)

³Ibid.

RENDRE COMPTE

La première dimension de la redevabilité se réfère au dialogue à double sens et au partage d'informations entre les organisations et leurs parties prenantes. Que fait (et ne fait pas) l'organisation et comment communique-t-elle cela ? Avec qui ça fonctionne ? Quel est le but ou l'objectif des activités ou des services qu'elle offre ?

Les organisations de prestation de services et celles de plaidoyer peuvent *rendre compte* de la même manière, par exemple en partageant des bulletins d'informations ou en interagissant avec les parties prenantes en ligne via leurs sites Web et leurs réseaux sociaux. Cependant, il existe des méthodes qui peuvent être mieux adaptées à une organisation de prestation de services qu'à une organisation de plaidoyer. Par exemple, **une organisation pilote partenaire de Resilient Roots en Ouganda**, s'engage avec ses parties prenantes en distribuant des brochures imprimées lors des visites cliniques des parties prenantes afin de partager plus largement des informations sur la prévention et le soutien du VIH / sida, l'éducation sexuelle et les soins médicaux. Distribuer des brochures et discuter de leur contenu est une excellente occasion pour cette organisation de tendre la main et de partager des informations avec ses parties prenantes dans la région, ainsi que de leur offrir des éléments tangibles à ramener chez elles. De plus, étant donné qu'il existe un fort taux d'analphabétisme dans la région, le partenaire pilote ougandais de Resilient Roots est en mesure de fournir des explications en personne aux parties prenantes qui ne seraient autrement pas en mesure de recevoir des informations sur l'organisation. L'utilisation de ce point de contact pour transférer des informations et interagir directement avec les parties prenantes permet en outre à l'organisation de gagner leur confiance, tout en utilisant les informations recueillies à partir de ces interactions pour garantir des services plus ciblés et pertinents à l'avenir.

Cette méthode de *rendre compte* peut être moins utile pour une organisation de plaidoyer comme **OVD-Info**, qui surveille les détentions de manifestants et partage en ligne des informations sur la répression politique en Russie. En raison de la sensibilité politique et de la nature du travail d'OVD-Info, la plupart de ses interactions avec les parties prenantes et le partage d'informations se produisent virtuellement ou par le biais d'appels téléphoniques (comme la hotline pour les activistes ayant directement besoin d'un soutien juridique). Non seulement cela permet à l'organisation de réagir rapidement aux changements ponctuels durant les situations politiques qui se produisent en temps réel, mais cela fournit également la sécurité et l'anonymat, permettant à OVD-Info de *rendre compte* de manière sûre. Bien que cette méthode de reddition de comptes permette à l'organisation d'avoir une portée plus large, elle a l'inconvénient de rendre plus difficile l'établissement de liens solides avec ses parties prenantes dans un environnement souvent miné par les risques pour la sécurité, la peur et la répression.

PRENDRE COMPTE

La deuxième dimension de la redevabilité fait référence (1) au processus de collecte des commentaires des parties prenantes sur les activités ou les services fournis par l'organisation, (2) à l'écoute active des besoins et des opinions des parties prenantes, et (3) à informer les parties prenantes de la façon dont l'organisation répond à leurs requêtes et à leurs commentaires (**fermer la boucle**), impliquant ainsi un flux de communication bidirectionnel.

Les organisations de prestation de services et celles de plaidoyer peuvent *prendre en compte* de manière similaire, par exemple à travers des enquêtes et des entretiens qualitatifs ou quantitatifs. Cependant, encore une fois, il peut y avoir des méthodes qui conviennent mieux à une organisation de prestation de services qu'à une organisation de plaidoyer. La facilité ou la difficulté avec laquelle une organisation peut recueillir les retours d'informations de ses principales parties prenantes est étroitement liée à l'accès de l'organisation à ces dernières. L'accès aux principales parties prenantes affecte les méthodes de collecte de données disponibles, qui à leur tour ont des implications sur des questions telles que l'anonymat ou la dynamique du pouvoir existante. Cela peut amener les parties prenantes à hésiter plus ou moins à critiquer le travail et à fournir à une organisation des commentaires honnêtes et précieux.

Les organisations de prestation de services ont généralement tendance à interagir plus directement avec leurs principales parties prenantes, ce qui leur offre davantage des options de collecte de données parmi lesquelles choisir, par exemple lorsque les parties prenantes visitent leurs centres ou s'engagent directement avec les services qu'ils fournissent. Bien qu'il y ait bien sûr des exceptions, la plupart des organisations qui fournissent des services directs le font pour une population assez bien définie - une communauté ou un groupe cible dans un emplacement particulier, ce qui peut également rendre la prise en compte d'un processus plus simple. Bien que cette relation directe - et souvent physique - puisse garantir un meilleur accès



Avanazar

et un taux de réponse plus élevé, elle peut également augmenter les risques liés aux biais et rendre l'anonymat difficile à réaliser, ce qui pourrait restreindre la capacité d'une organisation à *prendre en compte* avec précision.

Un exemple de la façon dont une organisation de prestation de services *prend en compte* est [Avanzar](#), une organisation qui œuvre pour améliorer la qualité de vie et renforcer les capacités des communautés vulnérables de Buenos Aires, grâce à des microcrédits et à des formations de micro-entrepreneuriat. *Avanzar prend en compte* de manière très proactive et en personne, effectuant des visites à domicile pour vérifier auprès des principales parties prenantes. Elle utilise ces visites à domicile pour rappeler à ses parties prenantes sa présence et le travail qu'elle fait, pour recueillir des retours d'informations sur ses programmes de microcrédit et de formation et évaluer dans quelle mesure ces services sont utilisés. En tant que tel, Avanzar recueille des informations, écoute les commentaires et s'engage directement avec les parties prenantes sur ce qu'elles ont partagées avec l'organisation.

Pour les organisations de plaidoyer, l'accent est généralement moins placé sur la relation et la qualité de la prestation d'un service que sur le contenu de leur travail de plaidoyer. Les organisations de plaidoyer ont tendance à s'engager de manière plus distante, ce qui peut être moins cher, permet l'anonymat et les aide à atteindre un public plus large. Cependant, en raison de l'absence de relations directes et plus personnelles, cela peut également entraîner une baisse des taux de réponse. Parce que les organisations de plaidoyer sont moins en mesure de revenir aux principales parties prenantes et d'engager un dialogue direct, certaines organisations ont tendance à communiquer à petite échelle par le biais d'entretiens avec des informateurs clés, choisissant souvent une ou deux personnes de différents groupes de parties prenantes – des universitaires, gouvernements, agences des Nations Unies, organismes de réglementation et ONG, par exemple.

Un exemple de la façon dont une organisation de plaidoyer peut *prendre en compte* est [Climate Watch Thailand \(CWT\)](#), qui se concentre sur le plaidoyer pour déclencher un changement d'attitude envers le changement climatique et, finalement, parvenir à la justice climatique. CWT recueille les commentaires et les expériences vécues de ses parties prenantes, puis organise des ateliers, des discussions de groupe et des réunions pour faire correspondre les retours d'informations aux divers problèmes climatiques sur lesquels elle travaille. La discussion des retours d'informations à travers ces ateliers permet à l'organisation de fermer la boucle et de formuler ses objectifs et activités de plaidoyer. Cet effort conjoint permet ainsi aux principales parties prenantes de jouer un rôle intégral dans la définition du travail de plaidoyer que l'organisation entreprend et sur lequel elle décide de se concentrer à l'avenir.



Solidarity Now

DEMANDER DES COMPTES

La troisième et dernière dimension de la redevabilité fait référence à la capacité des parties prenantes d'influencer et d'effectuer des changements dans une organisation. Cela doit être fait au biais de processus qui permettent aux parties prenantes d'évaluer - et potentiellement de remettre en question - les actions de l'organisation. À ce stade, il convient de noter que, en particulier dans l'initiative Resilient Roots, seules quelques organisations ont mis en place une telle procédure, ce qui peut très probablement être attribué au fait qu'elles n'ont travaillé sur la redevabilité que pendant une période relativement courte. Alors que les organisations continuent d'examiner et d'expérimenter divers mécanismes de redevabilité des parties prenantes concernant la *reddition* et la *prise en compte*, elles commencent seulement maintenant à entrer dans la phase où elles peuvent entamer la mise en œuvre des procédures qui permettent à leurs parties prenantes de les *tenir* pleinement responsables.

Les organisations de prestation de services et celles de plaidoyer peuvent *être tenues de rendre des comptes* de la même manière, par exemple via une procédure de plainte sur leur site Web. Cependant, certains processus peuvent différer, une fois encore en fonction de l'accès des organisations aux parties prenantes et de la manière dont elles interagissent avec elles.

[Solidarity Now](#), une organisation qui œuvre pour soutenir les populations migrantes en Grèce affectées par les crises économiques et humanitaires, a commencé son parcours avec Resilient Roots en développant un *mécanisme de réponse aux préoccupations et de retours d'informations* (CRFM). Le CRFM comprend divers mécanismes de plainte, permettant

à ses parties prenantes de le tenir et ses partenaires d'exécution responsables. Dans le cadre du CRFM, les parties prenantes ont la possibilité de fournir des commentaires critiques par le biais d'une boîte de plaintes, qui est ensuite examinée et mise en discussion. L'organisation propose alors une solution qu'elle communique en retour aux parties prenantes, ce qui conduit idéalement à une action corrective en réponse à la plainte initiale. Le plaignant a la possibilité de faire appel de toute action ou décision tout au long du processus. Au fil du temps, cependant, Solidarity Now s'est rendu compte que la boîte de plaintes n'avait pas le succès escompté. Bien que cette procédure ait été mise en place pour permettre aux parties prenantes de tenir Solidarity Now responsable, la plupart ont eu recours directement à des intermédiaires de confiance ou ont exprimé leurs préoccupations ou leurs plaintes d'une autre manière. À ce titre, l'organisation est en train de repenser et de rechercher d'autres moyens pour s'assurer qu'elle puisse *être tenue pour responsable* par ses parties prenantes.

Les organisations de plaidoyer peuvent utiliser des mécanismes similaires aux organisations de prestation de services, mais cela n'est pas toujours possible, en raison de la nature différente de l'engagement avec leurs parties prenantes. Un exemple est [MarViva](#), qui promeut la conservation et l'utilisation durable des ressources, des biens et des services côtiers, grâce à un travail de plaidoyer aux niveaux national et régional. MarViva vise à renforcer et à systématiser les mécanismes de redevabilité dans le réseau La Red del Golfo, composé de producteurs alimentaires locaux et d'organisations locales. L'un des moyens par lesquels elle permet aux parties prenantes de lui *demandar des comptes* est par le biais de réunions au cours desquelles les organisations communautaires discutent de la mesure dans laquelle les représentants du réseau sont responsables devant eux, et discutent de la manière dont MarViva est responsable devant le réseau dans son ensemble. Ce dialogue ouvert avec les principales parties prenantes est structuré autour de l'évaluation des activités et du soutien fournis par MarViva. De plus, le réseau est basé sur des principes communs ou des objectifs du réseau, impliquant un certain niveau de responsabilité implicite et de redevabilité au sein de *La Red del Golfo*.

CONCLUSION

Cette étude de cas a montré qu'il existe certaines différences apparentes dans la manière dont une organisation de prestation de services ou une organisation de plaidoyer peut aborder la redevabilité envers les principales parties prenantes et développer des mécanismes correspondants. Cependant, lors de la conception d'un mécanisme de redevabilité envers les principales parties prenantes, il est essentiel pour une organisation d'être consciente de son propre contexte et de ses implications sur les différentes dimensions de la redevabilité. Cela aidera à orienter une organisation vers une approche de redevabilité envers les principales parties prenantes qui aura les meilleures chances d'atteindre ses objectifs.

En plus de la conscience contextuelle, une organisation devrait considérer sa redevabilité envers les principales parties prenantes du point de vue des parties prenantes elles-mêmes : *dans quelle mesure les principales parties prenantes sont-elles conscientes de ses mécanismes de redevabilité envers elles ? Dans quelle mesure les mécanismes sont-ils accessibles et dans quelle mesure les parties prenantes peuvent-elles s'engager avec eux ? Vos principales parties prenantes sont-elles à l'aise quant à l'utilisation de vos mécanismes de redevabilité ?*

Les études de cas suivantes iront au-delà de la façon dont les divers mécanismes mis en œuvre par les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots se rapportent à leurs approches organisationnelles et aux différentes dimensions de redevabilité envers les principales parties prenantes, pour approfondir les défis auxquels elles ont été confrontées lors de l'utilisation des mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes et mieux comprendre la valeur qu'elles apportent. Ensemble, ces études de cas fourniront des informations que d'autres organisations pourront utiliser pour développer leurs propres mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes et renforcer leurs relations avec leurs parties prenantes, améliorant finalement leur pertinence, leur légitimité et leur efficacité.

Contactez resilientroots@civicus.org pour plus d'informations.



Cette étude de cas a été rédigée par Laurence Prinz (Keystone Accountability), avec le soutien des autres partenaires de coordination de Resilient Roots (CIVICUS, Accountable Now et Instituto de Comunicación y Desarrollo).



civicus.org



info@civicus.org



/CIVICUS



@CIVICUSalliance



#ResilientRoots