

10 astuces pour recueillir un retour d'information auprès de vos principales parties prenantes

Resilient Roots : s'approprier la boucle de rétroaction - Partie 2/5 « Collecte »

Par Isabelle Büchner (Accountable Now) et Belén Giaquinta (CIVICUS)

Dans l'initiative Resilient Roots, 14 organisations du monde entier mènent des projets pilotes pour tester les nouveaux mécanismes de redevabilité envers leurs principales parties prenantes. Dans la plupart des cas, ces mécanismes s'appliquent à recueillir et à utiliser le retour d'information des parties prenantes clés de chaque organisation.

Le retour d'information est un élément essentiel dans l'amélioration de la redevabilité. Afin que le procédé soit utile, les mécanismes de retour d'information doivent inclure les 5 étapes de la boucle de rétroaction fermée. Rendez-vous sur [ce blog](#) pour en savoir davantage sur la redevabilité envers les principales parties prenantes, et regardez [cette vidéo de 2 minutes](#) pour apprendre à clore une « boucle de rétroaction ».

Dans cette série de billets de blog, nous souhaitons présenter les éléments clés à prendre en compte à chaque étape de la boucle de rétroaction, partager des solutions aux défis communs et proposer des astuces simples pour améliorer votre redevabilité envers les principales parties prenantes, grâce à votre matériel de retour d'information. Pour illustrer cette démarche, nous allons utiliser des exemples et résultats des projets pilotes de Resilient Roots.

Prêt ? Alors c'est parti !

Dans le premier billet de cette série, nous avons partagé les [10 étapes pour créer votre mécanisme de retour d'information sur la redevabilité](#). Nous y avons abordé la manière de fixer vos objectifs et de structurer l'infrastructure et les ressources nécessaires pour mener à bien votre travail. Si vous ne l'avez pas lu, nous vous conseillons de le parcourir avant de passer à l'étape suivante : recueillir le retour d'information.

Dans cette deuxième partie de notre série de billets sur les mécanismes de retour d'information sur la redevabilité, nous souhaitons partager les défis communs auxquels nos partenaires Resilient Roots ont été confrontés en recueillant le retour d'information auprès de leurs principales parties prenantes, et vous donner quelques astuces pour rendre cette démarche utile. Vous contenter de recueillir le retour d'information ne fera pas de vous une organisation plus redevable, il est donc important de bien définir les données que le retour d'information doit réunir. Cela peut vous aider à déterminer les méthodes et les moyens de communication à utiliser, ainsi que les questions à poser. Tous ces aspects, ainsi que les 10 astuces suivantes, rendront votre collecte de retour d'information plus fructueuse, inclusive et productive. Par ailleurs, cela aidera votre organisation à établir une relation de confiance avec vos parties prenantes !

1. Choisissez des méthodes et moyens de recueillir les retours d'information adaptés à vos principales parties prenantes.

Commencez par décider de la méthode que vous allez utiliser pour recueillir le retour d'information (sondages, jeux, groupes de discussions, entretiens, etc.) et du/des moyen(s) de communication que vous allez employer auprès de vos parties prenantes (réseaux sociaux, WhatsApp, en personne, appels téléphonique, réunions communautaires, etc.). Vous prendrez ces deux décisions en fonction de ce qui est adapté et accessible aux différentes personnes qui constituent votre groupe de principales parties prenantes.

Par exemple, [Educo](#) travaille avec de jeunes filles et garçons, adolescents et parents au Nicaragua. Pour recueillir le retour d'information auprès des enfants de façon agréable et créative, Educo utilise plusieurs types d'activités ludiques. Ils ont entre autres adapté des chansons et des jeux à la démarche de collecte de retour d'information. Ils utilisent également des méthodes didactiques, comme le dessin, pour rendre la collecte de retour d'information accessible aux plus jeunes parties prenantes. Passer par le jeu les a aidés à recevoir une participation active et une contribution précieuse de la part des enfants avec lesquels ils travaillent.

Vous commettrez forcément des erreurs en essayant de cerner le bon mécanisme et les bons moyens de communication, jusqu'à ce que vous obteniez l'approche la plus adaptée à votre contexte. Vous trouverez quelques exemples supplémentaires et d'autres mécanismes de redevabilité pertinents dans la dernière étude de cas de Resilient Roots.

2. Utilisez une langue simple pour expliquer pourquoi et comment vous recueillez le retour d'information.

Dans la phase de création, vous devez avoir déjà fixé des objectifs clairs pour votre mécanisme de retour d'information sur la redevabilité. Lors de l'étape de collecte, il est essentiel d'expliquer ces objectifs et le but de l'exercice aux parties prenantes impliquées. Utilisez une langue simple et claire, y compris pour donner des retours sur des résultats, des conclusions ou des changements. Évitez si possible les « termes ONG » tels que « mécanisme de redevabilité » ou « fermer la boucle de rétroaction » ; le langage technique peut être non seulement intimidant, mais il peut aussi provoquer la confusion chez vos parties prenantes voire saper la qualité de votre collecte de retour d'information.

Cela s'applique à toutes les phases de la collecte de retour d'information, depuis les questions que vous posez, au sondage en ligne que vous envoyez, en passant par le titre de l'événement que vous organisez. Pour [FemPlatz](#), il était particulièrement important d'éviter le jargon ou le langage technique afin de rester accessible auprès de leurs parties prenantes, surtout dans le contexte serbe où il existe tant de préjugés et d'opinions publiques négatives à l'égard des ONG en lien avec des organisations féministes. En recueillant le retour d'information sur la défense des droits des femmes et l'égalité des genres, ils ont axé la conversation autour du « quotidien des femmes », évoquant le temps libre, les événements sociaux et culturels, les problèmes de transport, les services de santé,

les violences basées sur le genre, l'emploi, etc. Ils également appliqué une autre stratégie, à savoir appeler l'activité « Café entre amis » plutôt que « groupe de discussion », afin de lui donner une dimension plus personnelle. Avant de procéder à la collecte du retour d'information, ils ont également testé la méthode et les outils auprès de quelques femmes représentant les différentes parties prenantes, pour voir si l'approche était suffisamment claire et adaptée avant de l'utiliser à plus grande échelle.

3. Ayez conscience des craintes de vos principales parties prenantes et créez un environnement de confiance

Selon la nature de votre relation avec vos principales parties prenantes, il se peut qu'elles n'osent pas critiquer votre travail. Cela est plus susceptible d'arriver si votre organisation propose des services et que vos principales parties prenantes sont relativement dépendantes de vous. Vous devez donc déceler leurs réticences potentielles à vous donner un retour d'information sincère, comprendre d'où viennent ces réticences et développer des stratégies pour les dépasser. Il n'existe pas de solution unique, cela dépend entièrement de la nature et du contexte de votre travail.

Par exemple, [Avanzar](#) est une organisation argentine de prestation de services. Lorsqu'ils recueillent les retours d'information auprès de leurs parties prenantes, qui reçoivent des microcrédits et des formations d'activités lucratives, les données sont souvent biaisées, par courtoisie. En effet, les parties prenantes croient qu'en donnant un retour d'information positif, elles seront en position plus favorable de recevoir le soutien d'Avanzar. L'organisation reçoit donc rarement des critiques sur ce qu'elle ne fait pas bien ou ce qu'elle pourrait améliorer. Pour remédier à cela, Avanzar explique régulièrement les raisons pour lesquelles elle a besoin du retour d'information et comment elle l'utilise pour améliorer ses services (plutôt que de les retirer).

Cependant, le meilleur moyen de créer un environnement de confiance pour un retour d'information sincère est l'anonymat. En effet, les parties prenantes ne sont ainsi pas directement associées aux critiques qu'elles ont énoncées. L'initiative Resilient Roots a donc décidé d'utiliser des sondages anonymes effectués par des consultants extérieurs, afin de mesurer la redevabilité de chaque organisation auprès de ses principales parties prenantes. Dans de très petites communautés, faire appel à un étranger pour effectuer un sondage peut saper la confiance. Cependant, l'approche a globalement été un succès, créant un espace de confiance pour les parties prenantes qui ont pu énoncer leurs critiques ouvertement. Cliquez [ici](#) pour plus d'informations sur la méthodologie permettant de mesurer la redevabilité de votre organisation.

4. Remédiez également aux partis pris culturels : parfois, la confiance ne suffit pas !

Malheureusement, dans certains cas, créer un environnement propice au dialogue et établir une relation de confiance ne suffisent pas à recueillir un retour d'information sincère. Le parti pris culturel peut aussi jouer un rôle, en particulier dans des sociétés où parler ouvertement ou donner un retour d'information constructif est vu comme irrespectueux ou déplacé. Les partis pris culturels sont souvent étroitement liés au contexte et chaque organisation doit les

traiter individuellement. Ils sont sans aucun doute difficiles à gérer et à comprendre, et vous aurez besoin de temps et de persévérance pour réussir à aller au-delà. Mais tout comme pour les points abordés précédemment, comprendre d'où vient le parti pris est essentiel pour adopter la bonne stratégie.

C'est le cas pour [Project Jeune Leader](#) (PJL), une organisation qui propose une éducation sur la santé sexuelle à de jeunes étudiants malgaches, où le parti pris par courtoisie est profondément ancré dans la culture des communautés avec lesquelles elle travaille. Après avoir testé une série d'approches, ils ont constaté que non seulement les membres du personnel rendaient les collectes de retour d'information entièrement confidentielles, mais ils développaient aussi d'excellentes capacités relationnelles et un intérêt sincère pour ce que les principales parties prenantes exprimaient, ce qui est essentiel pour parvenir à recueillir un retour d'information négatif ou critique.

[Solidarity Now](#), une organisation qui soutient les réfugiés en Grèce, a été confrontée au parti pris culturel parmi les femmes et les hommes de cultures très patriarcales et à l'impact de cela sur la façon dont les parties prenantes parvenaient à donner ouvertement leur retour d'information. Pour faire face à ces défis, ils ont adapté leur collecte de retour d'information en séparant les groupes par genre, afin de créer un environnement plus propice à la collecte de retour d'information et de s'assurer que les hommes et les femmes pouvaient s'exprimer librement.

5. Soyez préparé et méthodique mais donnez l'occasion à vos principales parties prenantes de soulever leurs propres interrogations

La collecte du retour d'information doit s'effectuer dans un certain équilibre entre l'obtention des données que vous recherchez et sur lesquelles vous allez travailler, et une approche suffisamment flexible pour que vos parties prenantes soulèvent les points qui leur importent. N'oubliez pas que cet exercice vise à renforcer votre relation avec vos principales parties prenantes. Leurs besoins (ou comprendre ce dont ils ont besoin) doivent toujours orienter votre approche de la collecte de retour d'information. Ce point est primordial pour vous éloigner de la simple collecte de retour d'information afin de créer un mécanisme de redevabilité permettant de placer vos principales parties prenantes au centre de votre travail.

Il existe une fois de plus différentes stratégies à mettre en place pour cela. Pour commencer, utilisez un ensemble de questions ouvertes et fermées pour rendre la méthode de collecte de retour d'information plus flexible. Le [Palestinian Center for Communication and Development Strategies](#) (PCCDS) a par exemple collecté le retour d'information via un sondage en ligne partagé sur une page Facebook. Dans leur sondage, ils ont posé la question suivante à leurs principales parties prenantes : « la page Facebook est-elle un outil adapté pour exprimer vos inquiétudes ? ». Cela leur a permis de savoir si la méthode et les moyens de communication étaient appropriés. Ils ont également inclus la question suivante : « Souhaitez-vous nous faire part d'autre chose ? », ce qui encourage leurs principales parties prenantes à évoquer toutes les questions ou inquiétudes auxquels ils souhaitent que l'organisation apporte des réponses.

Cela ne signifie pas que la quantité est une priorité dans les retours d'information. Les organisations recueillent d'ailleurs souvent bien plus de retours d'information des parties prenantes que nécessaire. Il est donc important d'être méthodique et stratégique dans le retour d'information que vous recueillez, de sorte que la démarche nécessite moins de ressources, qu'elle soit à la hauteur des attentes et qu'elle ne soit pas chronophage. Savoir quelles questions poser peut être vraiment difficile, c'est pourquoi une telle approche peut constituer un bon début et vous permettre de vous assurer que la collecte de retour d'information est à la fois préparée et flexible !

6. Essayez d'être aussi représentatif et inclusif que possible auprès de vos interlocuteurs

En général, vos principales parties prenantes réuniront des personnes de catégories très différentes. Parmi ces groupes, vous trouverez probablement des différences d'âge, de genre, d'éducation, de statut socio-économique et de place au sein de la société. Vous devez donc garder ces facteurs en tête lorsque vous commencerez à recueillir les retours d'information d'un certain groupe de vos principales parties prenantes, pour être sûr que les personnes que vous impliquez sont aussi représentatives que possible de la diversité d'expériences existant chez vos principales parties prenantes.

Cependant, être conscient de ces différences n'est pas toujours suffisant pour parvenir à collecter un retour d'information de façon inclusive. Vous devrez peut-être adapter votre méthode selon les groupes. [Jeunes Volontaires pour l'Environnement](#) (JVE), une organisation située au Bénin, travaille avec deux groupes de parties prenantes principales très différents issus de deux milieux socio-culturels distincts. JVE a donc désigné un mécanisme de collecte de retour d'information spécifique à chaque groupe afin qu'il soit adapté à leurs besoins et aux voies de communication qu'ils préfèrent. D'une part, lorsqu'ils ont recueilli le retour d'information d'un groupe de productrices de poisson fumé, ils ont dû prendre en considération que la plupart d'entre elles ne pouvaient ni lire, ni écrire, et n'avaient pas accès à internet. JVE a donc recueilli le retour d'information en personne, que ce soit par l'intermédiaire d'un groupe de femmes qu'ils avaient formées ou par des cartes simplifiées représentant des émoticônes et des couleurs (par exemple vert = bien, jaune = assez bien, rouge = mauvais). D'autre part, les membres et bénévoles de l'organisation s'entendent très bien et comptent beaucoup d'étudiants. JVE utilise donc surtout des outils en ligne pour recueillir leur retour d'information, comme les sondages en lignes, les e-mails ou les groupes WhatsApp.

7. Minimisez les effets négatifs lorsque vous recueillez les retours d'information de groupes vulnérables.

Être inclusif signifie également recueillir un retour d'information auprès de populations très vulnérables, telles que les personnes handicapées, les enfants, les personnes âgées, les minorités ethniques, etc. Lorsque vous recueillez leur retour d'information, vous devez avoir connaissances des risques potentiels encourus par les personnes qui participent à vos activités, et savoir comment gérer ces risques. Par exemple, avant toute collecte de retour d'information, Educo s'est assuré que les parents avaient accordé leur autorisation pour que

les enfants participent aux activités de redevabilité. Par la suite, cela a d'ailleurs aidé l'organisation à garantir la participation continue des enfants et à impliquer les parents de manière active.

Cependant, n'oubliez pas que tout ensemble considéré comme un « groupe vulnérable » peut avoir des conditions très spécifiques. Ces conditions varient d'un pays à l'autre, et d'un groupe à l'autre. Un groupe de femme peut être considéré comme vulnérable dans certaines régions et dans d'autres non, ou bien cette vulnérabilité peut être liée à différentes raisons, ce qui implique que les conditions de sécurité changent elles aussi. Vous devez avant tout identifier les sensibilités qui existent dans le contexte de ce groupe et trouver les mesures adaptées. Pour assurer la sécurité d'un groupe vulnérable, vous devez déconstruire ce qui les rend vulnérables puis y appliquer une approche unique.

8. Soyez prêts à gérer les attentes et les conséquences indésirées

Lorsque vous recueillez le retour d'information auprès de vos principales parties prenantes pour la première fois, l'idée d'être soudainement critiqué sur votre travail ou d'autoriser les parties prenantes à exprimer leurs inquiétudes peut être très intimidante. Avant de recueillir le retour d'information, beaucoup de membres du personnel de [Video Volunteers](#) se sont inquiétés de ne pas être capables de gérer les attentes de leur principales parties prenantes, à savoir une communauté de journalistes, ou de les décevoir en ne sachant pas répondre à leur retour d'information. Ils ont également craint de donner de faux espoirs, et donc d'affecter le niveau d'implication et de confiance dans l'organisation. Cependant, ils ont appris que collecter un retour d'information n'implique pas nécessairement de satisfaire toutes les demandes de vos principales parties prenantes. La confiance se crée par le dialogue et la participation. Expliquer clairement pourquoi une certaine attente n'a pas pu être satisfaite et trouver des solutions ensemble doit faire partie intégrante de l'exercice de collecte de retour d'information.

Cependant, les conséquences indésirées sont inévitables. Dès le départ, anticipez les risques liés au contexte et la façon d'y remédier. Projet Jeune Leader, en plus de travailler avec des jeunes, reconnaît que les parents forment un groupe important à l'égard duquel l'organisation doit être redevable. Dans l'un de ses exercices de collecte de retour d'information, PJL a réalisé que beaucoup de parents n'étaient pas au courant du travail de l'organisation, tandis que d'autres étaient inquiets à propos de l'éducation sexuelle et voulaient retirer leurs enfants du programme. Face à une conséquence indésirée aussi importante, ils ont formé leur personnel sur la manière de répondre aux critiques et inquiétudes, tout en poussant les parents et enseignants sceptiques à s'impliquer dans des ateliers de théâtre. Ces ateliers visaient à neutraliser les attitudes culturelles négatives à l'encontre de l'éducation sexuelle, et à les pousser à soutenir leur travail.

9. Assurez-vous que les canaux de communication mis en place pour le retour d'information soient toujours contrôlés

En plus des moments les plus stratégiques mentionnés précédemment pour recueillir un retour d'information, disposer d'un canal de communication ou d'un espace physique toujours accessible à vos principales parties prenantes est le moyen idéal d'instaurer une

culture de la redevabilité et un dialogue continu avec votre organisation. Mais pour que ces outils soient efficaces, vous devez toujours faire enregistrer et suivre le retour d'information de façon adaptée par une personne spécifique de votre organisation. Notre organisation partenaire en Ouganda, par exemple, a créé une ligne de téléphone gratuite disponible 24h/24. En Grèce, Solidarity Now a mis en place un retour d'information et des boîtes à plaintes dans des endroits stratégiques des centres de réception, où leurs principales parties prenantes passent souvent. En Russie, [OVD-Info](#) a mis en place un bot dans l'application de messagerie Telegram qui prend les messages des principales parties prenantes.

Les possibilités de canaux pour les retours d'information sont infinies, mais afin que l'exercice soit réussi, il faut être transparent sur la démarche suivie après la collecte du retour d'information. Pour la cohérence et la fiabilité, désignez un membre du personnel pour suivre le retour d'information et mettre en place un plan de ce qu'il convient de faire des informations collectées. Rien n'est pire en termes de mécanismes de redevabilité qu'un retour d'information laissé sans réponse. Comme souligné précédemment, ces mécanismes doivent s'appliquer à construire des relations de confiance avec vos principales parties prenantes fondées sur la transparence, l'écoute active et le dialogue.

10. Ne pas recevoir de « bon » retour d'information signifie probablement que vous n'adoptez pas la bonne approche

Pour dire les choses simplement, un « bon » retour d'information est un retour d'information exploitable, ou qui nous aide à mieux comprendre ce que nos parties prenantes pensent de notre travail et comment proposer des activités plus efficaces. Un « bon » retour d'information ne signifie pas nécessairement un retour d'information « positif ». Par « bon » retour d'information, nous entendons un retour d'information qui permette à l'organisation de réagir en fonction. En réalité, un retour d'information exploitable sera souvent critique à l'égard du travail de l'organisation. Un retour d'information est exploitable pour plusieurs raisons : le niveau de détails et d'informations partagées, la pertinence, la valeur pratique, etc.

Lorsque vous recueillez un retour d'information pour la première fois, il est souvent difficile d'obtenir un « bon » retour d'information, pour les raisons mentionnées précédemment : le parti pris culturel et/ou par courtoisie, le manque de maîtrise de l'exercice de collecte de retour d'information, ou même le sentiment que le retour d'information ne sera jamais utilisé. Les difficultés à obtenir un « bon » retour d'information exploitable peuvent être liées à la manière dont vous posez les questions, au degré d'implication de vos parties prenantes concernant le sujet, voire au mécanisme de collecte de retour d'information en lui-même. Notre partenaire en Ouganda propose des services médicaux aux personnes séropositives ou atteintes du sida. L'organisation a eu beaucoup de difficultés à recueillir un retour d'information exploitable car elle a dû adapter considérablement son approche. Ils ont ainsi passé plusieurs mois à expliquer la raison du retour d'information et ce à quoi il servait, combinant plusieurs mécanismes comme le dialogue ouvert en personne, les boîtes de retour d'information anonymes, les lignes téléphoniques, ou encore les sondages.

Cependant, un retour d'information positif peut également être utile. Il peut en effet s'avérer lui aussi très informatif. Certaines organisations se concentreront peut-être uniquement sur

les retours constructifs et modifieront beaucoup une activité sans prendre en considération les aspects positifs de cette même activité ! Le retour d'information positif peut être très exploitable, non seulement pour connaître vos points forts, mais aussi pour défendre votre travail auprès d'autres actionnaires. Le « bon » retour d'information positif peut surtout permettre de démontrer efficacement la valeur de votre organisation et son impact sur la vie de vos principales parties prenantes.