

LES TROIS ASPECTS DE LA REDEVABILITÉ

RESILIENT ROOTS, ÉTUDES DE CAS #1



JVE-Benin

L'initiative **Resilient Roots** (RR) consiste à assurer que les organisations redevables auprès de leurs principales parties prenantes, à savoir les individus et communautés qu'elles soutiennent et pour lesquels elles travaillent, sont plus aptes à résister aux menaces extérieures liées à la fermeture de l'espace civique. Selon l'équipe de Resilient Roots, il existe plusieurs manières **d'évaluer et de mesurer les changements dans la redevabilité envers les principales parties prenantes**. Nous avons donc fait appel à un ensemble de 14 ONG partenaires pilotes pour concevoir et mettre en place des mécanismes de redevabilité adéquats à leurs contextes respectifs. Du fait des divers contextes et défis auxquels est confrontée chaque organisation, les mécanismes de redevabilité utilisés sont très variés.

Afin d'essayer de mieux comprendre l'importance des mécanismes de redevabilité au sein du travail des partenaires pilotes, Resilient Roots présentera quatre études de cas. L'objectif de cette première

étude de cas est de donner à voir un aperçu général ainsi que des exemples des différents mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes mis en place par les partenaires pilotes. Les études de cas suivantes seront plus approfondies en termes d'analyse ; en effet, la deuxième comparera les approches des différents types d'organisation - les organisations de plaidoyer et celles de provision de services - pour augmenter la redevabilité envers les principales parties prenantes ; la troisième se penchera sur les défis auxquels sont confrontées les organisations lors de la mise en place de mécanismes de redevabilité envers les principales parties prenantes ; quant à la quatrième étude de cas, elle évaluera l'impact de ces mécanismes. Assemblées, ces études de cas réuniront les données permettant aux autres organisations d'améliorer leur pertinence, leur légitimité, leur efficacité et leurs liens avec leurs principales parties prenantes en utilisant leurs retours d'information.

REDEVABILITÉ

Selon les paramètres de Resilient Roots, la redevabilité envers les principales parties prenantes fait référence à la capacité des organisations de la société civile (OSC) à répondre aux individus et communautés auxquels elles offrent leurs services, et à la manière dont ces principales parties prenantes parviennent à tenir une organisation responsable de ces politiques et de ces actions. Cette redevabilité peut être atteinte de nombreuses manières, à travers les divers aspects de la relation et l'interaction entre les principales parties prenantes et les OSC. Pour cette étude de cas, la redevabilité a été divisée en trois aspects principaux :

- (1) *rendre compte*,
- (2) *prendre en compte*, et
- (3) *demande des comptes* Ces aspects sont entremêlés et doivent être simultanés afin que la redevabilité aboutisse.

Le **compte-rendu** implique que les organisations et leurs parties prenantes dialoguent et partagent des informations. Qu'est-ce que l'organisation fait (et ne fait pas) et comment communique-t-elle cela ? Avec qui travaille-t-elle ? Quel est l'objectif des activités ou des services qu'elle propose ?

La **prise en compte** désigne l'écoute active des besoins et opinions des parties prenantes, et la prise en considération de leur retour d'information concernant les activités ou les services proposés par l'organisation. Cela implique également que l'organisation informe ses parties prenantes de la façon dont elle répond à leurs interrogations et à leur retour d'information, entraînant de ce fait une communication à double sens.

La **demande de comptes** consiste en la capacité des parties prenantes à influencer une organisation et à y provoquer des changements à travers un procédé formel leur permettant d'évaluer - et potentiellement de remettre en question - les actions de cette organisation.

Une fois de plus, afin qu'un mécanisme de redevabilité serve à la fois les principales parties prenantes et les organisations qui mettent en place ces mécanismes, il doit inclure les trois aspects.

Un mécanisme de redevabilité impliquera généralement un flux d'information qualitatif et quantitatif à double sens et un procédé permettant que les informations éclairent les prises de décision. Certaines organisations recueillent leurs informations auprès de leurs principales parties prenantes de façon quantitative en leur proposant d'évaluer certains aspects de leur relation. Cela donne à l'organisation une vision globale de la manière dont les principales parties prenantes valorisent ses activités ou les services qu'elle fournit. D'autres organisations se concentrent sur un certain aspect de leur travail, recueillant des retours d'information qualitatifs détaillés afin de collecter des données plus pertinentes sur leur travail. Une combinaison des deux méthodes permet de bénéficier des avantages de chacune d'elles.

La plupart des organisations se sont concentrées en premier lieu sur les mécanismes de retour d'information comme moyen de prise en compte. D'autres, moins nombreuses, ont eu recours à la participation directe ou aux systèmes de plaintes afin de permettre aux parties prenantes de leur demander des comptes. En théorie, le compte rendu peut avoir lieu à tout moment, et est particulièrement efficace lorsqu'il va de pair avec de nouvelles informations (retour d'information ou plaintes), permettant de clore la boucle de rétroaction. Cela implique d'être en constante discussion avec ses parties prenantes et de les informer continuellement, à propos de l'acquisition de connaissances et de résultats, et des changements que traverse l'organisation.





JVE-Benin

COMPTE RENDU

Les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots ont en majorité rendu compte et partagé leurs informations avec leurs principales parties prenantes par le biais de newsletters et de brochures, ainsi qu'à travers les réseaux sociaux, et leurs sites internet respectifs. Cela leur a permis de se présenter de nouveau et de rappeler leur mission à leurs parties prenantes, ainsi que de fournir les renseignements élémentaires à propos de leurs activités ou services. En parallèle, ces mêmes outils ont été utilisés pour une interaction plus poussée avec les parties prenantes et pour [fermer la boucle de rétroaction](#).

[FemPlatz](#), une organisation serbe de défense des droits des femmes, procède au compte rendu d'une autre manière. Elle organise des **réunions thématiques** intitulées « Café entre amis » afin de se rapprocher des femmes habitant à la campagne, de procurer des informations sur les travaux menés par l'organisation et d'apprendre à leur apporter un meilleur soutien. De récentes discussions ont montré que certaines femmes ayant reçu de l'aide de la part de FemPlatz avaient été blâmées par leur communauté pour avoir bénéficié de soutien de la part d'une organisation de la capitale. C'est pourquoi les rencontres moins formelles « Café entre amis » offrent à ces femmes un espace d'interaction plus sûr où elles sont moins exposées au jugement, ce qui leur assure le soutien dont elles ont besoin.

[JVE-Benin](#) travaille sur des sujets tels que la gestion des ressources naturelles, les énergies renouvelables et le changement climatique. Comme autre manière de rendre compte, JVE-Benin a lancé une **station de radio interactive** pour discuter de sujets pertinents et diffuser des informations à propos de l'organisation et des travaux qu'elle mène. Ils organisent également des sessions d'écoute avec les diverses parties prenantes avec lesquelles ils travaillent.

Dans la même veine, [Climate Watch Thailand](#), une organisation travaillant avec les communautés locales en faveur d'une justice pour le changement climatique, utilise une tour de radio communautaire pour rendre compte à ses principales parties prenantes. Cela permet à Climate Watch Thailand de communiquer des informations concernant ses campagnes et ses événements aux principales parties prenantes illettrées ou n'ayant pas d'accès à internet.

Certaines organisations ont eu recours au compte rendu en formant des parties intermédiaires à interagir en leur nom avec les communautés locales. En Ouganda, une **organisation partenaire pilote de Resilient Roots** utilisant cette approche travaille sur l'amélioration de la santé et de la sécurité sociale dans les communautés rurales à travers la prévention contre le VIH et le sida, l'éducation sexuelle et la sensibilisation à la protection et aux soins de santé. Ce partenaire a sélectionné plusieurs de ses principales parties prenantes, et les a formées à assurer le rôle d'intermédiaire pour interagir en son nom avec les communautés locales. Ces **intermédiaires**, porteurs d'informations vitales sur l'organisation, **portent des tee-shirts** et sont disposés à répondre à toute question de la part d'un membre de la communauté, ainsi qu'à recueillir les retours d'information le cas échéant (c'est à dire à la fois rendre compte et tenir compte). Par ailleurs, ces intermédiaires distribuent des brochures indiquant à qui s'adresser pour de plus amples informations. De plus, ce partenaire organise des **journées portes ouvertes dans les cliniques** pour permettre à ses parties prenantes de les visiter et de poser leurs éventuelles questions à propos de leur travail.

Enfin, Climate Watch Thailand travaille au Pérou pour donner la parole aux enfants et adolescents vivant dans la précarité et promouvoir leurs droits en tant que citoyens. [Kusi Warma](#) produit des **brochures biannuelles** à propos des activités et objectifs de chaque semestre. De manière comparable, d'autres partenaires pilotes de Resilient Roots publient des **newsletters électroniques** et des **magazines papier**, ou prononcent un **rapport oral mensuel**, comme mécanismes de compte rendu.

Tous ces exemples d'outils et de mécanismes que les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots utilisent pour rendre compte à leurs parties prenantes ne représentent qu'une partie de la redevabilité, qui peut cependant être considérée comme les fondamentaux des deux autres aspects - les parties prenantes peuvent **tenir compte et demander des comptes** à l'organisation uniquement si elles savent en quoi consiste le travail de l'organisation. Dès lors que cette information est présente, les parties prenantes peuvent s'engager davantage auprès de l'organisation afin de fournir un retour d'information et d'aider à affiner les activités ou les services proposés.



Kusi Warma

PRISE EN COMPTE

Recueillir un retour d'information auprès de vos principales parties prenantes à propos des activités ou des services que vous fournissez est le moyen le plus direct de répondre à leurs besoins. Lorsque ce procédé est correctement mené, il permet de donner lieu à un dialogue sain et constructif et de renforcer la relation avec les parties prenantes, ingrédient clé de l'amélioration de la redevabilité. Il est important de se concentrer sur la production de résultats utiles et de données pratiques qui peuvent être facilement et rapidement analysés par les gérants, le personnel et les parties prenantes. Ces données peuvent être utilisées pour encourager les réflexions et le dialogue en temps quasi réel sur la performance et l'impact - prévus et imprévus - afin d'identifier les leçons à tirer et les idées sur la manière de s'améliorer.

Afin que le retour d'information soit constructif, il est primordial que les organisations ferment la boucle avec leurs principales parties prenantes. Cela pousse à partager les résultats et les connaissances acquises grâce au retour d'information, à s'assurer qu'ils font écho aux informations fournies et à impliquer les principales parties prenantes dans les procédés de modification. La majorité des organisations partenaires pilotes ont décidé d'utiliser certaines itérations dans les sondages et/ou entretiens de retours d'information pour mieux comprendre comment les principales parties prenantes vivent et ressentent leurs travaux et activités. Ils engagent des discussions visant à déterminer leurs points forts, et, surtout, les points qu'ils peuvent améliorer, afin de pouvoir ensuite introduire un changement. Cependant, beaucoup d'organisations, prenant conscience de la valeur de l'anonymat dans certaines circonstances, ont également inclus la possibilité pour les parties prenantes de fournir un retour d'information de façon plus discrète.

De nombreuses organisations ont décidé de créer ou de travailler avec des groupes intermédiaires indépendants, afin de faciliter la collecte de données, ce qui aide également à faire face aux différences de pouvoir qui peuvent biaiser les parties prenantes et les pousser à préférer faire preuve de courtoisie. Les intermédiaires sont d'une aide particulièrement précieuse pour les organisations opérant dans des régions difficiles d'accès ou travaillant avec des groupes vulnérables susceptibles de n'accorder leur confiance qu'aux bénévoles locaux ou aux personnes capables de comprendre leurs conditions de vie. Certaines des organisations partenaires pilotes de Resilient Roots ont donc décidé de travailler avec des comités, des intermédiaires, des conseils ou des communautés représentatives pour pouvoir se rapprocher des communautés avec lesquelles elles travaillent.

Les organisations essayant de collecter des données quantitatives peuvent utiliser un système de notation ou de

score, ou d'autres alternatives au questionnaire standard lorsque les principales parties prenantes avec lesquelles elles travaillent sont des enfants/adolescents ou des illettrés par exemple. Elles peuvent notamment utiliser des émoticônes ou des couleurs reflétant différents niveaux de satisfaction ou d'émotion (rouge pour un retour négatif et vert pour un retour positif), donnant ainsi aux principales parties prenantes la possibilité de noter les services dont elles bénéficient. Voici quelques exemples des outils et mécanismes mis en place pour la prise en compte.



Educo est une organisation nicaraguayenne visant à optimiser la prise en charge des enfants à travers des projets de protection de l'enfance consacrés à la santé, la nutrition, la participation, et surtout la qualité de l'éducation. Educo organise des **sessions d'évaluation** avec des enfants et adolescents avec lesquels elle travaille. L'organisation leur demande un retour d'information consistant à sélectionner des **émoticônes** notant les sessions auxquelles ils participent. Elle a également adapté à ses exercices de collecte de retour d'information des chansons et jeux traditionnels que les enfants connaissent.

Kusi Warma fait aussi appel à la prise en compte en ayant recours à des ateliers poussant les enfants et leurs parents à s'exprimer, afin de mieux répondre à leurs besoins. Les ateliers et représentations théâtrales sont axés sur les différentes questions clés en lien avec le travail de Kusi Warma, comme par exemple « Qu'est-ce que Kusi Warma ? ». Avant chaque représentation de théâtre, Kusi Warma commence par ouvrir une **conversation** avec le public afin de parler du retour d'information reçu lors des représentations précédentes (ou pour procéder à la prise en compte). Puis, après la pièce, Kusi Warma organise un **forum** avec toutes les personnes présentes afin de recevoir leur retour d'information sur le sujet de la pièce et d'approfondir la discussion sur la/les question(s) clé(s) explorée(s) sur scène par les enfants et les mères.

MarViva, organisation costaricaine qui promeut la conservation et l'utilisation durable des ressources côtières, procède à la prise en compte en effectuant des **sondages** auprès de ses principales parties prenantes, un réseau d'organisations locales et de producteurs indépendants travaillant au développement de

schémas de production alternative respectant la durabilité de l'environnement marin dans le Golfe de Nicoya. Ces sondages permettent à Marviva de mieux mesurer l'impact de son travail auprès des communautés et d'identifier les compétences que le réseau doit développer et renforcer. **OVD-Info** est un projet de média indépendant de défense des droits de l'homme ; il recueille, analyse et partage des données sur la répression politique en Russie, et a lui adopté une approche plus numérique. L'organisation a recours à des sondages en ligne anonymes, des **tests A/B** et des **bots**, pour améliorer les informations et le type de support qu'ils offrent aux activistes. Elle recueille aussi un retour d'information par **assistance téléphonique**, qui délivre par ailleurs des conseils juridiques.

Poverty Reduction Forum Trust (PRFT), une organisation de recherche et de plaidoyer qui traite les causes fondamentales et les diverses manifestations de la pauvreté au Zimbabwe, utilise des **cartes citoyen de notation** pour recueillir le retour d'information et évaluer son travail auprès de ses parties prenantes. De la même manière, **Projet Jeune Leader**, qui travaille à une éducation complète sur la reproduction sexuelle et la santé, demande aux enfants avec lesquels il travaille de noter anonymement les différents aspects de la classe **à l'aide de haricots** lors d'une **session d'évaluation**, afin de rendre la prise en compte et la collecte de retour d'information plus interactifs et attrayants. Le **Palestinian Center for Communication and Development Strategies**, qui travaille à encourager les femmes et la jeunesse cisjordanienne à s'émanciper économiquement, a mis en place des **sessions de redevabilité** pour discuter des défis auquel il fait face dans la mise en œuvre de ses services, et des succès de l'organisation. Cela permet une communication directe et constructive entre l'organisation et ses principales parties prenantes.

La **prise en compte** est un moyen efficace d'améliorer la communication et le partage d'information, et elle permet également aux personnes directement concernées de proposer de nouvelles idées, ce qui encourage à innover et à adapter les activités ou les services. Une relation de confiance s'instaure ainsi entre les organisations partenaires pilotes et leurs parties prenantes. Solliciter le retour d'information contribue à approfondir la relation entre l'organisation et la partie prenante, car cela témoigne de la volonté d'apprendre des principales parties prenantes et de les impliquer dans le travail de l'organisation, ainsi que d'établir des canaux de communication dépassant le simple cadre de ses activités habituelles. Par ailleurs, cela peut aboutir à un sentiment de responsabilité mutuelle concernant les résultats approuvés, rendant ainsi les organisations plus redevables envers leurs parties prenantes.

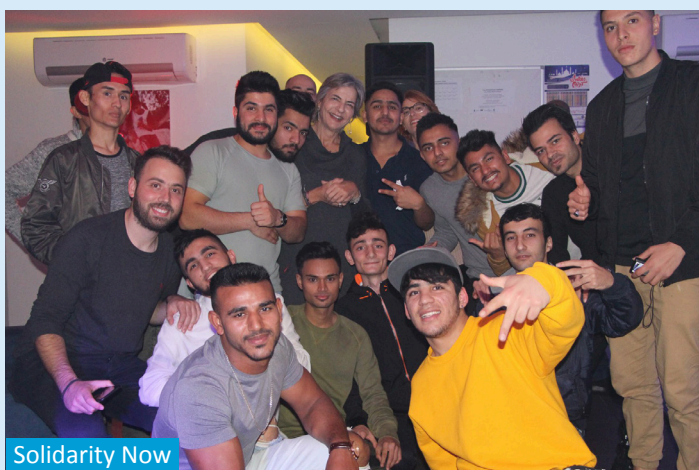
DEMANDE DE COMPTES

Une organisation est entièrement redevable auprès de ses parties prenantes lorsqu'elle leur donne la possibilité d'évaluer activement ses actions, voire de les remettre en question, et qu'elle les informe de ses prises de décision. Cela s'effectue principalement en incluant les parties prenantes dans la manière de travailler ou en instaurant un procédé de doléances leur permettant ainsi d'exprimer des plaintes spécifiques. Les exemples suivants donnent à voir la manière dont les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots ont mis cela en application dans leurs contextes respectifs.

L'organisation **Avanzar**, ise à améliorer la qualité de vie de certaines des communautés les plus vulnérables de Buenos Aires. Elle a mis en place un **groupe de conseil** de « promoteurs barriales » dans chaque quartier dans lequel elle travaille, afin de s'assurer que les principales parties prenantes aient une voix active dans les décisions et la gestion de l'organisation. Les groupes de conseil suggèrent et organisent de potentielles nouvelles formations, et Avanzar les a également impliqués dans des activités participatives de collecte de fonds.

Solidarity Now, une organisation offrant un soutien aux migrants en Grèce affectés par les crises humanitaire et économique, a inclus des mécanismes de réponse aux préoccupations et de retour d'information (RPRI) dès le début de l'initiative. Le RPRI incluait la mise à disposition d'une **boîte à plaintes** donnant aux principales parties prenantes l'opportunité de faire part de leurs critiques, inquiétudes ou plaintes anonymement, et de partager leurs idées et leur perception de certains programmes ou activités.

Enfin, en Inde, **Video Volunteers** autonomise les citoyens marginaux en les poussant à faire entendre la voix de leur communauté par le journalisme vidéo. Video Volunteers a eu recours à la demande de comptes en donnant aux principales parties prenantes la possibilité d'évaluer l'efficacité de toutes les politiques et pratiques de l'organisation, depuis ses méthodes de formation jusqu'aux données partagées en ligne. Puis Video Volunteers a partagé un document avec les parties prenantes appelé « VV ke Nushke » pour les informer des changements opérés, document à propos duquel les parties prenantes ont ensuite pu donner un retour d'information.



ÉVALUATION DU SUCCÈS DES MÉCANISMES DE REDEVABILITÉ ENVERS LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots apprennent jusqu'à maintenant à mettre en place des mécanismes de retour d'information efficaces comprenant les trois aspects de la redevabilité. Cela implique de déterminer les mécanismes les plus appropriés à leurs principales parties prenantes et leurs contextes respectifs.

Il n'existe pas de bonne manière d'évaluer le succès du mécanisme de redevabilité choisi, ou de savoir s'il sera le plus adapté. Chaque mécanisme adopté par une organisation partenaire pilote de Resilient Roots est étroitement lié à son contexte et dépend de facteurs à la fois externes et internes. Cela comprend d'une part le soutien requis par les principales parties prenantes et les raisons pour lesquelles elles se sont engagées dans leurs organisations respectives, et d'autre part les facteurs susceptibles d'influencer leur interaction (âge, genre, taux d'alphabétisation, langue, connectivité, sécurité, localisation, moyens de communication, etc.)

Les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots utilisent divers indicateurs pour évaluer l'efficacité de leurs mécanismes. Il peut s'agir d'interroger directement les parties prenantes sur la durabilité et l'utilité de l'outil en soi, d'examiner le taux de participation aux sondages, d'évaluer le taux d'amélioration (l'évolution de retour d'information dans le temps), d'évaluer les changements d'attitude chez les parties prenantes, et bien d'autres moyens.

L'évaluation de tout outil ou mécanisme peut également être intégrée aux activités habituelles du mécanisme en soi, comme par exemple ajouter une question à un questionnaire de retour d'information standard (« Dans quelle mesure estimez-vous que le groupe intermédiaire communautaire soit utile dans le partage de retour d'information et dans la réception de mises à jour de la part de l'organisation ? »), ou encore relever le nombre de personnes ayant lu (ou récupéré une copie de) la newsletter. Des études de cas ultérieures seront consacrées aux différentes approches adoptées par les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots pour déterminer quel mécanisme de retour d'information a été le plus efficace en termes d'augmentation de la redevabilité dans leurs contextes respectifs.



CONCLUSION

Il existe de nombreux outils et mécanismes permettant de traiter les différents aspects de la redevabilité, et chacun a le pouvoir potentiel d'améliorer votre relation avec vos principales parties prenantes, et donc d'améliorer vos activités ou services. Les études de cas suivantes seront consacrées à la manière dont les différents mécanismes mis en place par les organisations partenaires pilotes de Resilient Roots sont liés aux différents aspects de la redevabilité envers les principales parties prenantes ; elles se pencheront de façon plus approfondie sur les défis auxquels font face les organisations en y ayant recours et en comprenant la valeur qu'ils apportent.

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



Cette étude de cas a été écrite 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](https://www.facebook.com/CIVICUS)



[@CIVICUSalliance](https://twitter.com/CIVICUSalliance)



[#ResilientRoots](https://twitter.com/ResilientRoots)