

10 conseils pour « rectifier le cours » de votre mécanisme de retour d'informations sur la redevabilité

Resilient Roots : conquérir la boucle de rétroaction - Partie 5 de 5 : « La rectification du cours »

rédigé par Isabelle Büchner et Belén Giaquinta (CIVICUS)

Dans le cadre de l'initiative Resilient Roots, 14 organisations du monde entier mènent actuellement des projets pilotes pour tester de nouveaux mécanismes de redevabilité envers leurs principales parties prenantes. Dans la plupart des cas, ces mécanismes se concentrent sur la collecte et l'utilisation des retours d'informations des principales parties prenantes de chaque organisation.

Le retour d'informations est un élément important de l'amélioration de la redevabilité, et pour que ce processus soit significatif, les mécanismes de retour d'informations doivent inclure les cinq étapes d'une boucle de rétroaction fermée. Vous pouvez en savoir plus sur la redevabilité envers les principales parties prenantes dans cet [article de blog](#) et en savoir plus sur la « fermeture des boucles de rétroaction » dans cette [vidéo de 2 minutes](#).

Dans cette série d'articles de blog, nous mettons en évidence certaines considérations clés pour chaque étape de la boucle de rétroaction, et nous partageons des solutions aux défis communs tout en offrant des conseils simples qui peuvent vous aider à exploiter le retour d'informations pour améliorer la redevabilité envers les principales parties prenantes. Pour illustrer ce processus, nous utilisons des exemples et des enseignements tirés des projets pilotes de Resilient Roots.

Commençons alors !

Dans le secteur de la société civile, où la redevabilité est souvent associée à la « présentation de rapports aux donateurs », placer nos principales parties prenantes au cœur d'une boucle de rétroaction est un excellent point d'entrée pour des pratiques de redevabilité plus dynamiques et progressives. Si jamais nous voulons transformer notre secteur au-delà de ses habitudes axées sur la conformité et la présentation des rapports, le travail de la société civile doit être guidé par les besoins et les expériences de ceux qui sont au cœur de sa mission.

Cette [série de blogs en cinq parties](#) vise à briser ce processus autant que possible, d'aller au-delà des discussions théoriques sur la façon d'*altérer le pouvoir* au sein du secteur de la société civile et de proposer des solutions pratiques pour *changer la culture organisationnelle* par le biais du retour d'informations. Dans la dernière étape de la boucle de rétroaction, que nous appelons « la rectification du cours », nous misons sur les enseignements du processus de rétroaction que nous avons suivi, et

utilisons ces connaissances pour informer les changements dans les structures et l'orientation stratégique de nos organisations (et le processus de rétroaction lui-même).

Les 10 conseils suivants décriront comment aborder ce processus crucial, pour favoriser le changement de culture et vraiment mettre vos principales parties prenantes aux commandes de votre travail.

1. La communication ne doit jamais s'arrêter... même si vous pensez l'avoir déjà fait !

Après avoir établi un dialogue avec vos parties prenantes pour analyser les retours d'informations que vous avez reçus, il est temps de leur communiquer (oui, encore une fois !) les mesures de rectification de cours que vous prévoyez de prendre, en fonction de leurs commentaires. N'oubliez pas d'expliquer vos décisions et de gérer les attentes, en expliquant pourquoi vous ne pourrez pas répondre à toutes les préoccupations spécifiques qui sont apparues (à la fois à partir des phases de rétroaction et de dialogue). Que nous le voulions ou pas, nous construisons des attentes au fur et à mesure que nous bâtissons nos relations, et il est important de toujours les gérer !

[Solidarity Now](#) (SN) a d'abord reçu des retours d'informations selon lesquels certains des bâtiments que ses principales parties prenantes utilisaient temporairement étaient en mauvais état. Au cours d'un processus de dialogue de suivi, SN a appris que des problèmes tels qu'un faible signal Internet et des cuisines brisées affectaient gravement le bien-être de ses parties prenantes. Grâce à ces informations, le personnel a été en mesure de faire valoir auprès des directeurs des arguments solides pour répondre aux préoccupations soulevées, bien qu'il soit rapidement devenu clair que les changements ne se produiraient que progressivement au fil du temps, en raison de contraintes budgétaires. Par le biais d'un groupe Facebook regroupant les parties prenantes, SN a communiqué comment l'organisation allait réagir à ces retours d'informations et quand les parties prenantes pouvaient s'attendre à ces améliorations, envoyant ainsi un signal clair que les retours d'informations étaient pris au sérieux.

2. Ne vous précipitez pas pour apporter des changements radicaux ; et 3. Si possible, testez-les d'abord !

À présent, vous vous demandez probablement : « d'accord, mais que dois-je faire avec des changements qui ne sont ni simples ni directs ? ». Et l'un des meilleurs moyens d'introduire un « grand » changement dans votre organisation est « d'échouer en toute sécurité ». Échouer en toute sécurité signifie exposer le changement que vous souhaitez voir dans une série d'étapes et / ou commencer modestement (comme avec un petit groupe de parties prenantes) pour minimiser les effets de tout ce qui va mal et maximiser votre apprentissage. Cette approche vous aide également à décomposer les changements complexes en un ensemble plus restreint d'activités ou d'actions plus faciles à gérer. De plus, vous devez traiter chaque « étape du changement » comme un mini-pilote, ce qui vous laisse le temps d'évaluer le changement lorsque vous l'introduisez. Nous savons que cela semble plus long que la simple refonte d'un

aspect de votre travail, mais vous assurer que vos parties prenantes peuvent participer aux changements que vous introduisez et vous aider à évaluer leur valeur vous fera gagner du temps et des efforts à long terme.

[Climate Watch Thailand](#) (CWT) a reçu des retours d'informations sur ses ateliers se concentrant trop sur les impacts du changement climatique dans les communautés, au lieu de discuter de solutions pratiques. L'organisation a pris ces retours d'informations à cœur et a radicalement reconçu ses ateliers dans des laboratoires générant des solutions. Cependant, en réponse au nouveau style d'atelier, les parties prenantes ont demandé plus d'espace pour partager des histoires personnelles sur la façon dont le changement climatique affecte leur vie. Suivre une approche plus mesurée et échouer en toute sécurité aurait aidé CWT à développer des ateliers avec le bon équilibre entre les impacts et les solutions d'une manière plus efficacement. En un mot, la mise en œuvre des changements est un acte d'équilibre, et pour réussir, il est important de garder le dialogue ouvert, d'adopter une approche mesurée et de toujours montrer d'où viennent vos rectifications de cours.

4. Évaluez la valeur et l'efficacité de l'ensemble de votre mécanisme de retour d'informations

Nous savons que le secteur de la société civile semble être légèrement allergique aux « évaluations », mais cela fait partie intégrante de tout cycle d'apprentissage ! Et tandis que le suivi et l'évaluation (S&E) peuvent rapidement devenir un terrain « d'experts », savoir si un mécanisme de retour d'informations fonctionne ou doit être modifié peut ne pas être nécessairement un processus technique.

Un moyen rapide consiste à réfléchir aux preuves que vous avez collectées sur le mécanisme lui-même (au lieu du travail de votre organisation), en particulier sa **valeur** (l'utilité ou le succès du mécanisme en question) et sa **viabilité** (de combien d'argent, de temps, d'engagement du personnel, de connaissances, etc., vous avez besoin pour le mettre en œuvre), en posant les questions suivantes :

- Ce mécanisme fait-il ce qu'il est censé faire ? Comment savons-nous cela ?
- Vaut-il le temps, les ressources et les compétences investis ?
- Existe-t-il d'autres (meilleurs) moyens d'obtenir les informations dont nous avons besoin ?

Dans le cadre de l'initiative RR, nous y sommes parvenus en encourageant d'abord nos organisations partenaires à demander aux parties prenantes leurs réflexions sur les différents mécanismes de retour d'informations (et autres approches de redevabilité) mis à l'essai, y compris les façons dont ils demandent des commentaires. Les parties prenantes pensent-elles que ces processus fonctionnent bien pour elles ? Avec ces informations, nous avons ensuite demandé aux partenaires de Resilient Roots de placer leurs mécanismes de retour d'informations sur la redevabilité sur un axe comme indiqué dans l'image ci-dessous, et de

réfléchir à la raison pour laquelle ils les ont placés là-bas et comment cela devrait influencer leur approche quant aux mécanismes de retour d'informations à l'avenir.

A. (Valeur élevée, Effort élevé) (high value, high effort)

B. (Valeur élevée, Faible effort) (high value, low effort)

Élevé (high)

Valeur (value)

A. (Faible valeur, Effort élevé) (low value, high effort)

B. (Faible valeur, Faible effort) (low value, low effort)

Faible (low)

Élevé (high)

Effort (effort)

Faible (low)

5. Suivez les changements au fil du temps pour observer l'impact réel de votre mécanisme de retour d'informations

Le but de cette étape de rectification du cours est d'aller au-delà de la simple réponse à un seul élément de retour d'informations, pour créer un système capable d'apporter des améliorations continues basées sur les retours d'informations. Pour bien le faire, il est utile de suivre à la fois les changements dans les retours d'informations que vous recevez et les changements que vous apportez en réponse aux retours d'informations, dans le temps. Être à même de voir et de mesurer vos progrès au fil du temps permet de valider les actions et d'identifier les stratégies qui fonctionnent le mieux pour votre organisation.

[OVD-Info](#) a abordé cela à travers un tableau de bord qui leur permet de suivre les données qualitatives et quantitatives sur le travail de l'organisation en temps réel, et également de consigner la façon dont l'organisation réagit aux retours d'informations des différentes parties prenantes. Ainsi, le tableau de bord fournit un historique des retours d'informations d'OVD-Info, et la manière dont cela informe les décisions organisationnelles, qui conduisent à des changements dans son approche, et qui à leur tour génèrent de nouveaux retours d'informations. Pour une approche à faible contenu technologique, votre organisation peut développer des « questions d'apprentissage critiques » qui permettent la discussion et l'enquête sur la façon dont vous atteignez vos résultats. Par exemple, « dans quelle mesure nos mécanismes de réponse et de collecte de retours d'informations sont-ils efficaces ? » Ou « quel est l'impact des mécanismes de retour d'informations sur le travail de notre organisation ? ». Vous pouvez trouver plus d'exemples dans le [cadre d'évaluation du développement de CIVICUS](#), et quelle que soit l'approche, assurez-vous de mesurer régulièrement les progrès au fil du temps !

6. Réfléchissez à la façon dont vous pouvez soutenir l'apprentissage en formalisant votre mécanisme de retour d'informations

Maintenant que vous avez terminé une boucle de rétroaction complète, il est temps de commencer à réfléchir à la façon dont vous pouvez formaliser et soutenir l'adoption de votre mécanisme, et continuer à capitaliser sur les apprentissages connexes. Plusieurs éléments peuvent vous aider ici, telles que les politiques et directives internes, la mise à jour des priorités organisationnelles et des plans annuels, les nouveaux indicateurs de S&E, parmi d'autres. Quel que soit le format, il doit indiquer clairement les étapes que vous et votre personnel devez suivre pour adopter votre mécanisme à plus grande échelle. De plus, vos parties prenantes doivent également savoir à quoi s'attendre de ces processus - faire connaître vos engagements et objectifs aidera également vos parties prenantes à vous tenir redevables ! ;)

De nombreux partenaires de Resilient Roots ont tenté d'institutionnaliser leurs mécanismes de retour d'informations en créant des politiques et des guides internes, rédigés en consultation avec leurs principales parties prenantes. Le [Centre palestinien pour les stratégies de communication et de développement](#) a organisé une série d'ateliers pour co-concevoir ses directives de rétroaction organisationnelle, qui ont ensuite été partagées sur son groupe Facebook pour recueillir des contributions supplémentaires de la part d'un nombre plus large de parties prenantes. D'autres organisations comme [Kusi Warma](#) ont suivi des approches plus créatives, concevant des éléments de leur politique de rétroaction (dans le cadre de leur approche plus large de redevabilité) à travers des ateliers de théâtre thématiques. Quelle que soit l'approche, il est important de maintenir les dialogues que vous avez établis et de formaliser les systèmes de retour d'informations, afin de favoriser une nouvelle culture de redevabilité.

7. Intégrez vos efforts de redevabilité dans vos structures organisationnelles !

L'un des moyens les plus simples de savoir si votre organisation a une culture de redevabilité est probablement de vérifier si les méthodes de travail et les systèmes qui déterminent comment vous opérez reflètent les valeurs de transparence, de réactivité et d'expression. Le fait d'avoir un mécanisme de retour d'informations sur la redevabilité clairement défini fait partie de cette équation, mais cela doit être complémentaire des communications ouvertes et d'un pouvoir de décision réparti. Nous illustrons comment équilibrer ces dimensions [dans cette étude de cas](#), mais l'essentiel est de veiller à ce que votre organisation ne traite pas les retours d'informations (et autres efforts de redevabilité) comme un « exercice de case à cocher », mais plutôt comme un moyen essentiel de travailler pour livrer impact et rester pertinent.

Par exemple, [Video Volunteers](#) et [Avanzar](#) institutionnalisent la redevabilité en introduisant une nouvelle couche de gouvernance dans leurs organisations sous forme de « conseils consultatifs ». À l'instar des comités directeurs, ces conseils sont composés d'un petit (plus ou moins) échantillon de leurs principales parties prenantes et sont divisés en groupes de travail qui prennent des structures décisionnelles au sein de l'organisation, afin de fournir des conseils et des recommandations du point de vue des parties prenantes.

8. Assurez-vous de disposer des ressources nécessaires pour mener à bien ce travail

Lors de la planification de l'institutionnalisation de la prise de décision basée sur les retours d'informations des parties prenantes, vous devez également penser aux capacités internes et aux ressources disponibles. Cela comprend les compétences et les connaissances techniques, le temps du personnel, le budget et toutes les pièces du puzzle nécessaires pour mener à bien ce travail. Bien qu'une bonne politique écrite soit géniale, ne pas avoir les capacités nécessaires pour la mettre en œuvre revient à n'avoir aucune politique du tout !

[FemPlatz](#) développe notamment ses capacités en incluant les étapes d'une boucle de rétroaction (concevoir, collecter, analyser, dialoguer et rectifier le cours) dans la description du poste de chaque employé. Cela garantit au personnel du temps pour soutenir ses efforts de redevabilité, favorise l'adhésion interne et rend les efforts plus durables. L'organisation a également obtenu plus de soutien en matière de communications pour s'assurer qu'elle est en mesure de s'engager et de communiquer avec ses parties prenantes de manière intentionnelle et régulière.

9. Influencez les donateurs et autres parties prenantes pour altérer le pouvoir dans notre secteur

Finalement, nous espérons atteindre un point où non seulement nous mettrons en œuvre des activités de rétroaction, mais où les processus de redevabilité sous-tendent chaque élément de notre travail, y compris la façon dont nous forgeons et maintenons des partenariats, évaluons et tirons des leçons de notre travail, modulons nos initiatives, et assurons la pérennité de nos organisations. Le recentrage de la culture de votre organisation vers une prise de décision basée sur les retours d'informations est déjà un grand pas vers le changement de pouvoir que nous espérons atteindre, car il a des implications sur nos relations avec le reste de notre secteur (allant de nos interactions avec d'autres parties prenantes à la façon dont nous racontons des histoires sur le changement que nous essayons de réaliser). S'exprimer clairement sur notre apprentissage et amener d'autres parties prenantes (y compris les donateurs !) à prendre le même chemin accélérera le rythme vers une société civile plus efficace et plus inclusive.

[Educo](#) est actuellement en train de formuler des propositions de projets qui intègrent la redevabilité (par le biais de mécanismes de retour d'informations et d'autres approches) en tant qu'élément innovant de leur programmation. L'organisation le fait non seulement au niveau national, mais aussi au cœur de sa collaboration entre les autres bureaux régionaux d'Educo, qui eux-mêmes plaident également pour que les donateurs soutiennent ce travail. Educo organise également des échanges avec d'autres équipes et partenaires locaux pour partager les méthodologies de retour d'informations qu'elle a développée et comment la redevabilité envers les principales parties prenantes a transformé l'organisation.

10. La rectification du cours n'est pas la fin - Faites-en un cycle continu

Nous avons souligné ce point plusieurs fois auparavant, mais il convient de le répéter à nouveau : seulement si vos mécanismes incluent la collecte continue des retours

d'informations, l'analyse, le dialogue, la rectification du cours et la refonte, vous pouvez parler d'un mécanisme de retour d'informations sur la redevabilité envers les principales parties prenantes en bon fonctionnement. Nous parlons souvent de la fermeture de la boucle de rétroaction, mais plutôt que de considérer cela comme une étape finale, cela devrait être l'occasion de découvrir et d'incorporer de nouvelles formes de dialogue continu, et de construire des relations plus solides avec vos parties prenantes. Il s'agit d'une caractéristique de la légitimité de la société civile, qui est particulièrement importante dans un monde où l'espace civique continue de se fermer.

Cette série d'articles de blog vise à vous soutenir tout au long des étapes itératives du cycle de rétroaction, avec des exemples concrets de la façon dont d'autres organisations les ont abordés. La boucle de rétroaction est un moyen de comprendre et de planifier ce processus dans la pratique, mais en réalité, vous vous retrouverez probablement en aller-retour entre les différentes étapes et en adaptant votre approche au fur et à mesure ... et c'est très bien ! N'oubliez pas que l'objectif d'un mécanisme de retour d'informations est d'évaluer le travail de votre organisation du point de vue de ceux qui sont au cœur de votre vision et d'apprendre de ces expériences. La rétroaction n'équivaut pas à la redevabilité, mais notre approche de collecte, d'utilisation et de réponse à ces informations fait partie intégrante de la façon de devenir des organisations plus redevables.

Si cette série vous a plu et que vous souhaitez trouver d'autres ressources similaires, vous pouvez consulter l'ensemble des ressources Resilient Roots ([Resilient Roots Resource Package](#)), [vous inscrire](#) à notre [liste de diffusion](#) par courriel, ou nous écrire à resilientroots@civicus.org.