

## Les 10 étapes pour créer votre mécanisme de retour d'information sur la redevabilité

Resilient Roots : s'approprier la boucle de rétroaction - Partie 1/5 « Création »

*Pour Isabelle Büchner (Accountable Now) et Belén Giaquinta (CIVICUS)*

Vous souhaitez découvrir comment la boucle de rétroaction peut vous permettre d'améliorer la redevabilité de votre organisation ? Alors bienvenue dans l'étape « création » ! Dans la première partie, commencez par fixer vos objectifs et créer un plan d'action pour votre mécanisme de retour d'information sur la redevabilité. Cela implique de vous demander :

- a) Que voulez-vous accomplir ?
- b) Que souhaitez-vous atteindre ?
- c) Comment et où pouvez-vous l'atteindre ?

En vous posant ces questions, souvenez-vous que l'objectif est d'établir des relations plus fortes et plus fiables avec vos actionnaires clés (c'est-à-dire à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation). Cela vous amènera à vous mettre en conditions pour les quatre étapes suivantes d'une boucle de rétroaction fermée :

2. Recueillir ; 3. Analyser ; 4. Dialoguer ; et 5. Réorienter

Les 10 astuces suivantes vous aideront à relever les défis communs et à vous assurer que vous êtes prêt à mettre en place vos mécanismes de retour d'information !



## **1. Familiarisez-vous avec ces concepts**

La clé pour créer des mécanismes de retour d'information efficaces sur la redevabilité envers vos principales parties prenantes est de comprendre en quoi le retour d'information peut être utilisé pour établir une plus grande confiance, davantage de réactivité et des relations plus solides avec vos parties prenantes.

De nombreux partenaires de Resilient Roots ont remarqué que « comprendre la redevabilité envers les principales parties prenantes et la manière dont les mécanismes de retour d'information contribuent au concept » est un défi clé dans l'étape de création. Notre **partenaire en Ouganda** en conclut qu'elles n'avaient initialement pas compris certains termes tels que « fermer la boucle de rétroaction » ni en quoi la démarche implique un dialogue continu - et non une activité ponctuelle.

Il est essentiel de ne pas se contenter de recueillir un retour d'information, mais de l'utiliser dans sa globalité pour dialoguer, réfléchir et se réorienter. Un mécanisme n'incluant pas toutes les étapes du cycle de retour d'information ou n'étant pas considéré comme une démarche répétitive n'aboutira pas aux résultats espérés. Comment s'y prendre ? Voilà le secret : vous devez être vulnérable ! Vous ouvrir aux opinions et suggestions de vos membres électeurs peut sembler intimidant, mais il s'agit d'une étape cruciale qui vous permettra de créer une relation plus solide avec les personnes avec lesquelles vous travaillez.

Et maintenant, comment s'y prendre CONCRÈTEMENT...

## **2. Fixez des objectifs et des indicateurs permettant d'évaluer vos progrès**

Pour une meilleure mise en place de votre mécanisme de retour d'information sur la redevabilité, réfléchissez à ce que ce vous voulez concrètement réaliser. Que vous souhaitiez rassembler des opinions, écouter l'expérience des autres, réunir des informations sur un document de travail ou une activité, ou évaluer le travail de votre organisation, votre objectif déterminera comment vous devez recueillir, analyser, dialoguer avec vos principales parties prenantes, et réorienter votre travail.

Fixez-vous un objectif réellement atteignable dans le temps imparti, suffisamment spécifique et permettant de mesurer le succès de votre mécanisme. Il peut être utile de diviser un objectif général en sous-objectifs afin que la tâche soit plus aisée.

Ces objectifs doivent être accompagnés d'indicateurs permettant d'évaluer la progression de votre mécanisme et de savoir s'ils vous aident à atteindre vos buts. Selon vos objectifs, il peut s'agir du « # de retour d'information positif et constructif (négatif) reçu », du « % des principales parties prenantes ayant attribué à l'événement un score égal ou supérieur à 7 », etc.

## **3. Précisez qui sont vos principales parties prenantes et comment les atteindre**

Selon la nature de votre travail, il peut être étonnamment difficile d'identifier vos principales parties prenantes. Pour [FemPlatz](#), une organisation serbe de défense des droits des femmes,

le défi principal lors de l'étape de création a été de définir clairement les groupes de leurs principales parties prenantes. Cela les a poussés à trouver la façon la plus efficace de communiquer avec elles, et à identifier les motivations et les points faibles de chaque groupe.

Leurs programmes visent différentes communautés de femmes à la fois individuellement ou au sein d'organisations. Trouver un mécanisme remplissant tous les critères était donc difficilement gérable. Ils ont donc plutôt opté pour le développement de multiples mécanismes de retour d'information moins complexes correspondant aux besoins et au contexte de chaque groupe de parties prenantes. Par exemple, pour les femmes vivant en zone rurale, FemPlatz a organisé des réunions informelles au domicile des parties prenantes, intitulées « Café entre amis ». Lors de ces réunions, l'organisation a pu apprendre de ces femmes issues du milieu rural et discuter avec elles des problèmes auxquels elles sont confrontées et de la manière dont FemPlatz peut adapter son travail pour mieux répondre à leurs besoins. Les droits des femmes étant un sujet sensible pour beaucoup de parties prenantes principales, il était important pour FemPlatz de créer un mécanisme offrant un espace sûr où leurs parties prenantes puissent s'exprimer et donner un retour d'information sincère. En somme, prendre en considération les moyens de communication préférés des principales parties prenantes et leurs préoccupations sont la clé pour créer un mécanisme solide de retour d'information sur la redevabilité.

#### **4. Précisez qui vous êtes et ce que votre organisation fait et ne fait pas.**

Cela peut sembler évident, mais les organisations seront souvent surprises de voir à quel point leurs principales parties prenantes se méprennent ou manquent de connaissances sur leur travail. Un tel manque de précision peut saper la collecte de retour d'information et conduire à des résultats peu productifs. Pour être redevable de vos principales parties prenantes et leur demander un retour d'information sur votre travail, vous devez vous assurer qu'elles comprennent ce que vous faites et ce que vous ne faites pas.

Les principales parties prenantes de [Poverty Reduction Forum Trust \(PRFT\)](#), une organisation de plaidoyer, croyaient qu'elle fournissait des services et s'attendaient à recevoir des biens et des dons de l'organisation. D'autres ne souhaitaient pas être associées à PRFT car elles croyaient que « plaidoyer » signifiait que l'organisation était associée à un parti politique. Les zones rurales dans lesquelles PRFT travaille sont hautement polarisées, et la victimisation politique y est élevée, de sorte que beaucoup de gens sont sceptiques à l'égard des rassemblements de la société civile. Pour aborder ce défi et préparer le terrain pour ses mécanismes de retour d'information, PRFT crée actuellement un Comité de Conseil Communautaire (CCC) de champions locaux pouvant répandre les informations auprès de la communauté. Ils utilisent également le jeu de rôle pour aider leurs principales parties prenantes à mieux comprendre l'organisation et son travail, dans l'espoir que cela les pousse à un engagement plus sincère et dans le but de détruire les mythes autour de leur travail.

#### **5. Répondez aux inquiétudes de votre personnel pour obtenir leur adhésion**

Vos collègues auront probablement beaucoup de questions concernant la manière dont le mécanisme de retour d'information peut contribuer à rendre votre organisation plus redevable. Comme évoqué précédemment, s'ouvrir au retour d'information (et donc potentiellement à la critique) sur le travail de votre organisation peut être intimidant ; il est donc parfois utile de

prévoir certains moments où votre personnel puisse exprimer ses préoccupations, ses questions et ses craintes, afin de créer un environnement permettant de tirer des leçons des retours d'information.

Pour cela, [Solidarity Now](#) a instauré un dialogue continu avec les membres de son personnel, afin de comprendre d'où venaient leurs hésitations et de répondre directement à leurs inquiétudes, qu'elles concernent la mise en place de mécanismes de retour d'information sur la redevabilité ou plus généralement les conséquences liées au retour d'information. Leur personnel s'est davantage ouvert à cette approche en comprenant comment utiliser les mécanismes de retour d'information sur la redevabilité pour faire face aux défis de longue haleine.

Les mécanismes de retour d'information qui reflètent les perceptions et les expériences de vos parties prenantes clés pourront vous aider à obtenir l'approbation de vos cadres supérieurs pour faire face aux défis qui se présentent. [Poverty Reduction Forum Trust \(PRFT\)](#) a sensibilisé son conseil d'administration à ses mécanismes de retour d'information sur la redevabilité, démontrant comment cela peut aider à clarifier la mission de l'organisation et à transformer sa relation avec les parties prenantes. De même, les autres partenaires de projets pilotes ont mis en place des stratégies poussant leurs équipes de direction, leur coordinateurs régionaux et leurs agents sur le terrain à renforcer leurs capacités à mettre le retour d'information au service de la croissance de l'organisation.

## **6. Créez le mécanisme en coopération avec vos collègues**

Une fois les conditions réunies, les objectifs fixés, et les équipes motivées, ces dernières peuvent commencer à créer votre/vos mécanisme(s). Cela entraînera une meilleure maîtrise de la boucle de rétroaction qui sera plus facile à mettre en place, tout en garantissant que le retour d'information recueilli soit utilisé pour guider les décisions et les changements internes.

**Climate Watch Thailand** a organisé des ateliers et des réunions du personnel pour évoquer ensemble les concepts et leur signification dans le contexte du travail de l'organisation. Puis ils ont créé ensemble des approches compatibles avec les plans et les activités préexistants des nombreux membres de l'équipe, plutôt que de partir de zéro ou de transformer radicalement leur manière de travailler. Veiller à ce que le personnel ne soit pas dépassé par les changements et s'assurer qu'il se sente capable d'utiliser les mécanismes de retour d'information pour améliorer son travail a été fondamental. Pour ce faire, il se peut que vous deviez...

## **7. Renforcer les capacités de votre personnel**

Une session de formation générale du personnel peut vous permettre de vous assurer qu'ils ne sont pas simplement motivés, mais qu'ils ont les connaissances nécessaires pour recueillir, analyser, et répondre au retour d'information de vos principales parties prenantes. Cela donnera également au personnel une plus large compréhension des concepts, procédés et avantages du mécanisme de retour d'information pour la redevabilité, de la façon dont le retour d'information éclairera les prises de décision et de ce en quoi consiste la « fermeture de la boucle de rétroaction ».

[OVD-Info](#), un projet de média indépendant de défense des droits de l'homme qui travaille contre les accusations politiques en Russie, a rapidement constaté que changer d'état d'esprit, de compétences et de capacités ne se fait pas en une réunion ou en une formation ; cela requiert un dialogue en continu et beaucoup de répétition. Lorsqu'ils mettent en place toute nouvelle fonctionnalité de leur mécanisme, ils assurent la liaison entre tout le personnel concerné, grâce à des « comités d'experts », chargés d'un groupe et d'un mécanisme spécifiques à une partie prenante. Ils effectuent également des formations à l'échelle du personnel pour s'assurer que chacun renforce ses capacités concernant le sujet abordé, et que le personnel se sente capable de tirer de nouvelles connaissances du retour d'information. Cela finira par déclencher le changement culturel nécessaire pour qu'une organisation devienne plus redevable.

## **8. Réfléchissez aux ressources et à la durabilité dès le début**

Mettre en place des mécanismes de retour d'information sur la redevabilité est non seulement une question de capacités ou de plans, mais aussi de temps et d'argent. Réfléchissez aux ressources (finances, compétences, temps, etc.) nécessaires à la mise en place de votre mécanisme dès la phase de création. Ces ressources sont susceptibles de varier selon le mécanisme, le contexte et la manière dont vous impliquez vos parties prenantes. La durabilité est une autre question clé. Tandis que vous développez vos mécanismes, prenez en compte votre capacité à maintenir le dialogue avec vos parties prenantes, même lorsque les financements cessent. Vous devez surtout estimer le coût de votre mécanisme par rapport à l'impact qu'il aura et sa capacité à renforcer votre relation avec vos parties prenantes.

[Kusi Warma](#), une organisation de défense des droits de l'enfant au Pérou, a déjà commencé à estimer le temps et les types de ressources nécessaires pour maintenir leurs mécanismes de retour d'information sur la redevabilité, de sorte que le coût soit inclus discrètement dans le budget d'autres propositions de financement. Les mécanismes de retour d'information seront ainsi intégrés dès le départ en tant qu'élément fondamental dans tous les programmes et plans de dépenses, et non comme un ajout au reste du travail.

## **9. Vérifiez le bon fonctionnement de votre mécanisme auprès de vos principales parties prenantes**

Afin que votre mécanisme de retour d'information soit efficace, les personnes qui l'utiliseront doivent s'impliquer dans sa création et son adaptation.

[FemPlatz](#) a eu recours à une démarche en plusieurs étapes pour créer son mécanisme avec la contribution de ses parties prenantes. En premier lieu, l'organisation a informé les groupes de ses principales parties prenantes du projet et de ses objectifs, et les a invités à participer aux activités. Puis ils ont organisé un atelier de lancement avec le personnel et les principales parties prenantes (y compris les organisations de défense des droits des femmes, d'aide aux femmes handicapées, les activistes LGBTQI, etc.). Lors de cet atelier, ils ont défini collectivement les différents éléments de leurs mécanismes de retour d'information, tels que les moyens de communication les plus adaptés pour toucher les principales parties prenantes, la fréquence adéquate d'interaction, les données que doit recueillir le mécanisme de retour d'information, etc.

Cette étape est cruciale, non seulement pour encourager plus d'implication à partir de la conception de votre mécanisme (ce qui à terme mènera à davantage de résultats positifs), mais aussi parce qu'elle vous oblige à vérifier vos suppositions à propos de ce que les parties prenantes veulent ou de ce dont elles ont besoin.

### **10. Ne compliquez pas la création de votre mécanisme - testez-le d'abord !**

Les organisations qui mettent en place pour la première fois des mécanismes de retour d'information sur la redevabilité tombent souvent dans le piège de croire qu'il est indispensable de transformer radicalement leur manière de travailler pour y arriver. Les projets pilotes de Resilient Roots ont commencé avec de nombreux mécanismes combinant les différents outils de collecte de retour d'information (tels que les questionnaires, les sondages en ligne, les groupes de discussion, les entretiens individuels approfondis, etc.) et les ont appliqués au plus grand nombre de groupes de parties prenantes possibles, avant de voir ce qui convenait le mieux.

Cependant, cette démarche peut vite devenir écrasante et fastidieuse. La solution est donc d'y aller petit à petit. Utilisez des méthodes familières déjà disponibles, tels que les sondages en ligne ou les appels téléphoniques. Cela vous permettra de jouer avec les différents outils en obtenant des résultats plus pertinents en moins de temps. Tester permet d'apprendre et de se réorienter. N'ayez pas peur d'échouer ou d'essayer différentes approches et méthodes avant de trouver ce qui fonctionne avec vos parties prenantes et votre organisation. Vous ne réussirez probablement pas dès la première fois, mais cela peut aussi être une manière d'apprendre comment utiliser (et ne pas utiliser !) les mécanismes de retour d'information pour construire et améliorer vos relations avec vos principales parties prenantes. Une expérience n'est jamais mauvaise !