



# Cadre d'Impact et de Responsabilité

Version 2.0, Novembre 2020

## **Introduction :**

Alors que la société civile se développe et devient plus visible aux yeux du public, il est plus important que jamais que nous, le Secrétariat de CIVICUS, puissions être tenus comme responsables de nos actions. Cela doit se faire d'une manière dynamique et évolutive, où la responsabilité n'est pas un simple constat, mais une relation permanente et constructive avec les parties prenantes qui améliore le fonctionnement et la crédibilité des organisations de la société civile. Il existe différentes compréhensions et différents types de responsabilité - par exemple la responsabilité sociale (c'est-à-dire demander des comptes aux gouvernements), ou la responsabilité descendante axée sur les l'écriture des rapports des donateurs. Chez CIVICUS, la responsabilité signifie être transparent sur qui nous sommes et ce que nous faisons. Cela signifie également que nous devons rendre des comptes à nos membres, à nos partenaires, aux donateurs, à la société civile au sens large et à nous-mêmes, sur notre vision, notre approche et les actions que nous entreprenons. La transparence et la réactivité - ainsi que l'influence - du personnel de CIVICUS à travers l'organisation sont également des éléments clés de notre interprétation de la responsabilité. Cependant, cet aspect est plutôt décrit dans le manuel du personnel de CIVICUS avec des références à l'obligation de prendre soin (Duty of Care) des employés et au principe de ne pas nuire (Do-No-Harm). Ce cadre d'impact et de responsabilité (I&R) reflète le parcours de responsabilité qui est en cours au sein de l'organisation et s'appuie fortement sur les leçons tirées de nos propres pratiques et de celles de nos partenaires.

## **Les principes d'évaluation :**

CIVICUS, dans le cadre de son processus d'élaboration de stratégie en 2016/2017, a fait évoluer son programme de responsabilisation, en s'éloignant de l'accent mis sur le suivi et l'évaluation (S&E) technique pour intégrer la responsabilisation en tant que culture et catalyseur stratégique.

En conséquence, le cadre I&R de CIVICUS a été développé en 2018 parallèlement à son [Plan Stratégique 2017-2022](#) pour aider à suivre de manière cohérente et systématique les progrès et l'impact de l'organisation par rapport à la nouvelle stratégie, à respecter les engagements en matière de responsabilité, à tester notre théorie du changement et à permettre l'apprentissage organisationnel. Ce cadre I&R est utilisé pour nous responsabiliser par rapport aux progrès réalisés dans le cadre de nos objectifs stratégiques, plutôt que de se concentrer sur un projet ou une question thématique spécifique, comme notre travail sur la diversité et l'inclusion ou sur les données et la sécurité numérique.

Le cadre I&A est fondé sur deux écoles de pensée en matière de suivi et d'évaluation : [l'évaluation axée sur l'utilisation](#) et la théorie de [l'évaluation du développement](#). Il reconnaît que dans des environnements complexes, où le changement social est difficile à mesurer et à attribuer à un seul effort, l'évaluation doit être axée sur l'objectif et elle renforce alors la probabilité de prendre des décisions en connaissance de cause.

Nous nous sommes également éloignés des notions traditionnelles de mesure de la réussite, en comprenant qu'à différents niveaux de la mise en œuvre d'un programme, il existe divers marqueurs de réussite - y compris une combinaison de résultats, d'effets, de marqueurs d'impact ou de commentaires des parties prenantes qui dépendent les uns des autres.

Nous savons que le changement social ne se produit pas en vase clos, et que tout effort visant à influencer sur le changement social exige que nous racontions tout ce qui s'est passé (ou non)

pour savoir quand/comment le changement s'est produit. Des indicateurs quantifiables sont importants pour informer des changements plus immédiats et intermédiaires. Cependant, les changements ou les mesures de succès à plus long terme peuvent, dans certains cas, être moins quantifiables - ils impliquent souvent des changements chez les acteurs sociaux, les gouvernements, les militants et les citoyens. Ces changements de comportement sont plus durables. En fin de compte, ces changements de comportement sont nécessaires pour atteindre nos objectifs stratégiques. Et ce changement est ce qui nous intéresse le plus, c'est-à-dire saisir, mesurer et apprendre pour éclairer nos décisions.

Pour rompre avec la norme, nous avons adopté ce que nous appelons des Questions Critiques d'Apprentissage pour mesurer ces changements à long terme. Pour nous, cette approche est la plus logique et la plus utile, car elle est basée sur *ce que nous avons l'intention de faire à la suite des résultats*. Le tableau ci-dessous (tableau 1) met en évidence la différence entre les indicateurs d'impact indicatifs et notre alternative, à savoir les Questions Critiques d'Apprentissage axées sur l'utilisation, qui remplacent les "marqueurs de succès", souvent utilisés comme indicateurs clés de performance (ICP) pour suivre les progrès. Ces indicateurs sont intégrés dans notre historique complet des performances (c'est-à-dire notre cadre de résultats stratégiques) qui comprend nos buts stratégiques, les objectifs de chaque but, les Questions Critiques d'Apprentissage et les activités indicatives avec des objectifs d'indicateurs spécifiques qui sont mis à jour au moins une fois par an.

Tableau 1 : Objectif 1 "Défendre les libertés civiles et les valeurs démocratiques".

Indicateur indicatif d'impact	Utilité	Alternative aux Indicateurs d'Impact : Question Critique d'Apprentissage	Utilité
Degré auquel les membres de l'alliance estiment que CIVICUS a défendu les libertés civiles et les valeurs démocratiques	Cet indicateur permettra de mesurer la perception de l'alliance de CIVICUS. Pour changer le résultat, nous devons améliorer la perception de l'impact de notre travail et pas nécessairement la qualité du travail que nous produisons.	Les recherches et les analyses de CIVICUS influencent-elles les perceptions des publics mondiaux et des principales parties prenantes afin de stimuler le changement dans les politiques et les pratiques concernant les libertés civiles et les valeurs démocratiques ?  Quels types de produits liés à ces recherches ont un impact, quand et pourquoi ?	Ces questions nous aident à réfléchir de manière critique sur ce que nous faisons et pourquoi. Y compris sur laquelle de ces stratégies est la plus efficace. Si notre objectif est de défendre les libertés civiles, nous voulons être en mesure d'améliorer au mieux la manière dont nous le faisons. Ceci est représentatif de ce que l'on attend d'une organisation fondée sur l'apprentissage et l'amélioration de soi

### Principes de Responsabilité :

Chez CIVICUS, la responsabilité et la transparence vont au-delà des cadres, des stratégies et des documents que nous mettons en place. De plus en plus, nous voyons la responsabilité devenir une relation dynamique à double sens avec les partenaires, garantissant la participation des

personnes et l'utilisation systématique du retour d'information dans la prise de décision à tous les niveaux. Ce type de responsabilité, appelée Responsabilité Dynamique, est l'approche que nous utilisons pour mettre en œuvre le cadre ci-dessus. Elle vise à garantir que nos intentions sont bien conçues et réfléchies, qu'elles sont motivées par l'engagement continu des partenaires et que nos approches de programme, nos communications, nos rapports et nos processus décisionnels incarnent ces intentions. Nous pensons que si la société civile est responsable et engagée auprès de ses principaux membres (" Responsabilité des Principaux Membres"), elle pourra compter davantage sur eux pour assurer sa défense, combler les lacunes en matière de ressources et préserver sa viabilité à long terme lorsqu'elle est soumise à des attaques politiques ou structurelles.

### **Mise en œuvre de notre Cadre d'Impact et de Responsabilité :**

CIVICUS a mis en place plusieurs processus et systèmes pour s'assurer non seulement que nous respectons nos engagements envers nos différents partenaires (Conseil d'administration, donateurs, partenaires, membres, personnel, etc.), mais aussi pour utiliser ce cadre afin d'ancrer une culture de responsabilité basée sur des valeurs et supportée par un processus de prise de décision basé sur des données objectives. Cela se fait à différents niveaux, y compris au niveau de notre secrétariat, ainsi que par la programmation et le renforcement des compétences de nos communautés et organisations membres. La mise en œuvre de notre cadre I&R a commencé par la mise en place d'un système central qui héberge toutes les données programmatiques et organisationnelles basées sur les performances (1). Ce système s'accompagne d'un processus de réflexion à l'échelle de l'organisation pour discuter des progrès annuels par rapport à notre stratégie et de la manière de corriger le tir (2). Nous avons également lancé notre [formulaire de retour d'information en ligne](#) afin de recueillir les réactions d'un plus grand nombre de partenaires (3), et nous l'avons mis en œuvre au niveau des projets (4), tout en travaillant avec des équipes pour améliorer la compréhension des résultats et de l'impact de notre travail (5). Ces aspects sont développés dans les sections suivantes.

#### *(1) Être plus systématique dans la saisie des données de performance*

CIVICUS a la chance de se trouver dans un environnement très riche en données, les données étant générées par des plateformes en ligne, des évaluations de participants, des statistiques sur les médias sociaux, etc. Cependant, nous avons besoin d'une plateforme commune pour saisir les données liées aux résultats afin d'analyser de manière plus globale nos activités, nos résultats et nos réalisations par rapport à notre nouveau plan stratégique - ce qui est une exigence fondamentale de notre cadre I&A. CIVICUS a donc mis en place un système appelé DevResults en juin 2018, qui est un système sécurisé de suivi, d'évaluation et de gestion de portefeuille basé sur le web qui suit les données relatives aux programmes, aux progrès et aux résultats organisationnels.

Notre plateforme DevResults est harmonisée avec notre cadre de résultats stratégiques et est alimentée par les activités prévues et les indicateurs associés des plans de travail annuels de toutes les équipes. Les équipes CIVICUS téléchargent les données et les enseignements liés aux résultats sur une base trimestrielle afin d'établir une image globale de nos progrès par rapport à notre stratégie.

Ces données alimentent un processus semestriel de réflexion sur l'impact (voir section 2) qui se concentre sur la réflexion sur les performances par rapport à la nouvelle stratégie de CIVICUS. En outre, l'analyse trimestrielle des tendances des données DevResults et le récit actualisé des

performances sont utilisés pour les rapports du conseil d'administration afin d'informer le conseil d'administration de CIVICUS sur les performances globales et la santé organisationnelle sur une base semestrielle.

## (2) Créer une culture de réflexion et de prise de décision fondée sur des données probantes

Pour que nous puissions intégrer le processus décisionnel fondé sur les données dans CIVICUS, nous devons garantir à tout le personnel la possibilité de participer à l'analyse des données et d'informer sur la manière dont ces informations sont présentées à la direction, au conseil d'administration et aux parties prenantes externes. CIVICUS y parvient grâce à un nouveau **processus de réflexion sur l'impact** (voir figure 2) qui constitue la base de la mise en évidence, de l'analyse et de la production d'un apprentissage en relation avec notre cadre d'Impact & Responsabilité et notre histoire de performance (c'est-à-dire notre cadre de résultats stratégiques). L'objectif de ce processus est le suivant :

- Encourager les discussions sur les performances basées sur les résultats annuels saisis sur DevResults (et d'autres sources également)
- Permettre de mener des discussions objectives à différents niveaux de l'organisation sur **ce qui a/n'a pas été réalisé, pourquoi et comment** nous devons changer et/ou corriger stratégiquement le cap
- Répondre en permanence à nos **questions d'apprentissage cruciales**
- Identifier le contenu/la discussion/l'analyse de nos résultats pour les inclure dans le **rapport annuel de CIVICUS à l'équipe de direction, aux donateurs, au conseil d'administration, aux membres, etc.**

Figure 2 : Processus de réflexion sur l'impact de CIVICUS (version 2)



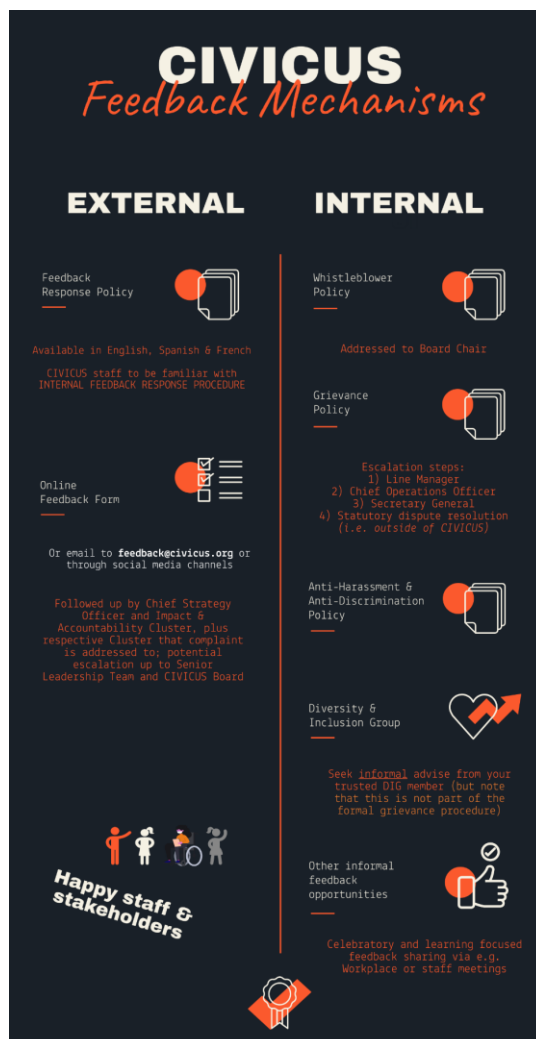
En plus des cycles de réflexion sur l'impact à l'échelle de l'organisation, il peut y avoir des sessions de réflexion au niveau du projet ou de la subvention. Celles-ci contribuent à faire de CIVICUS une organisation apprenante ; toutefois, elles ne remplacent pas les cycles formels de réflexion sur l'impact. Les processus au niveau du projet ont permis une communication plus claire avec le personnel et les participants au projet, ont accru la motivation du personnel à

recueillir des preuves d'apprentissage, de succès et de défis, et ont contribué à un partage accru entre CIVICUS et ses parties prenantes.

*(3) S'engager de manière proactive avec les parties prenantes à tous les niveaux et leur fournir des informations en retour*

Parallèlement à notre processus de réflexion sur l'impact, de nombreux autres mécanismes permettent de générer un retour d'information et de s'engager auprès des membres, des donateurs et des autres constituants. Le conseil d'administration de CIVICUS a approuvé une nouvelle [politique de retour d'information](#) en janvier 2018 (mise à jour en mai 2020), qui facilite les plaintes externes, les conseils et les suggestions des membres, des partenaires et du grand public. Les commentaires peuvent être déposés par le biais d'un [formulaire en ligne](#) (garantissant l'anonymat si nécessaire) ou via [feedback@civicus.org](mailto:feedback@civicus.org). Les membres et les partenaires sont en outre invités à fournir des contributions régulières via l'Assemblée générale annuelle, l'enquête annuelle auprès des membres (voir (4) ci-dessous), l'enquête auprès des membres, les formulaires de retour d'information sur les événements, les évaluations de projets et les enquêtes ad hoc en relation avec des contextes modifiés comme avec la Covid-19. Dans l'ensemble, nous aspirons à ce que les processus de collecte des réactions soient intégrés dans tous les engagements des membres. Il est important de s'exposer aux voix critiques ou dissidentes afin de ne pas risquer de se renfermer dans des chambres d'écho.

Figure 3 : Mécanismes de retour d'information de CIVICUS (en anglais)



CIVICUS est convaincu que des mécanismes bien conçus et réactifs pour traiter les réactions externes et internes (y compris les suggestions, les plaintes ou les réactions positives) amélioreront la qualité de son travail, renforceront la confiance des parties prenantes et identifieront les domaines de travail qui doivent être renforcés ou les lacunes à combler. Il s'agit d'intégrer une culture de responsabilité fondée sur les valeurs plutôt qu'un rapport unidirectionnel.

#### *(4) Exemples de mise en œuvre de ce cadre I&R au niveau des projets*

Comme le précisent nos [rapports de responsabilité](#), notre travail se concentre sur le renforcement des politiques et des pratiques de responsabilité dans tous nos projets et programmes, avec et pour nos constituants, et dans la manière dont nous structurons notre travail:

- Grâce à l'initiative [Resilient Roots](#), nous avons pu adopter et promouvoir de nouvelles mesures de performance de la société civile pour la responsabilité des constituants primaires avec 14 organisations nationales de la société civile afin de tester et de développer des approches pour construire des mécanismes de responsabilité et de résilience à long terme dans des contextes d'espace civique restreint.
- Notre [enquête annuelle](#) auprès des membres et des partenaires de l'alliance continue d'être une source importante d'informations sur les choses que nous faisons bien et sur ce que nous devons changer. Ce retour d'information des membres est systématiquement intégré dans nos réflexions sur l'impact depuis 2019 et dans notre processus et modèle de planification annuelle depuis 2020.
- L'intégration de mécanismes tels que le "Net Promoter Score" dans des programmes clés, notamment la Semaine internationale de la société civile (ICSW), nous a aidés à mieux écouter ceux que nous employons - et a fourni une base concrète pour notre décision de passer à un nouveau format ICSW en 2020.
- En 2018, le Groupe d'Affinité des Associations Nationales (AGNA) a lancé une [plateforme de bonnes pratiques avec des exemples de transparence et de responsabilité de la société civile du monde entier](#). C'est une nouvelle illustration de la manière dont une approche en réseau visant à accroître la confiance dans la société civile alimente notre travail de base - et est régulièrement mise à jour et promue pendant la semaine annuelle de la responsabilité mondiale.
- Fin 2019, nous avons procédé à un examen externe de la stratégie à mi-parcours pour identifier les domaines d'amélioration jusqu'en 2022 (voir le [rapport complet](#) et la [réponse de l'équipe de management de CIVICUS](#)) qui s'inscrivent dans ce cadre.
- Le conseil d'administration et le personnel ont élaboré une note sur les pouvoirs délégués au début de 2020 qui définit les processus décisionnels au sein de CIVICUS, en mettant l'accent sur (a) le partage des informations, (b) le retour d'information et l'engagement, et (c) la clarté sur la responsabilité et les niveaux de prise de décision dans l'ensemble de l'organisation.

#### *(5) Améliorer notre compréhension des résultats de notre travail*

CIVICUS fonctionne dans le contexte très dynamique de la participation civique. Nous disposons d'un large éventail d'approches de programme, notamment la recherche, la défense des intérêts et les campagnes, tout en pilotant de nouveaux programmes dans des domaines tels que la participation des jeunes, les ressources de la société civile et la résilience. Un principe

fondamental de la théorie du changement de CIVICUS est de fonctionner comme un outil collectif, piloté par des partenaires et des membres locaux et nationaux pour faire évoluer le secteur à travers le monde afin d'embrasser de manière significative la participation civique à de multiples niveaux.

Il n'est donc pas facile de comprendre l'impact de ces projets et d'en mesurer les résultats, surtout si l'on tient compte des multiples acteurs de ces espaces et si l'on reconnaît notre rôle premier de facilitateur et de rassembleur plutôt que d'exécutant. CIVICUS vise à rechercher continuellement de nouvelles méthodes innovantes de S&E pour aider à comprendre les résultats et l'impact de notre travail grâce à des outils tels que la [cartographie des résultats](#), la [récolte des résultats](#), les [rubriques](#) et autres méthodes d'évaluation du développement qui peuvent mieux nous servir dans nos engagements d'apprentissage et de responsabilité, tant en interne qu'en externe. En mai 2019, CIVICUS a mis en œuvre son propre [cadre d'évaluation du développement](#) qui a également servi de base pour élaborer notre [boîte à outils de S&E](#) publique, disponible en anglais, français et espagnol, afin de partager les leçons apprises avec l'alliance au sens large et le secteur de la société civile.

À mesure que ces approches de suivi et d'évaluation au niveau des programmes seront mieux intégrées, la collecte des données de sortie restera importante, mais notre S&E mettra davantage l'accent sur la collecte et l'analyse des données de résultat. Ces données seront saisies sur DevResults et serviront à alimenter nos discussions de réflexion et à améliorer la qualité des preuves et des apprentissages qui éclairent la prise de décision et la correction de trajectoire.

Nous espérons que le cadre I&R nous aidera à mieux comprendre notre contribution au secteur et la manière dont nous devons nous adapter en fonction des réactions et des contextes changeants. Ainsi, nous nous efforçons de devenir plus efficaces et plus ciblés dans notre mission de renforcement de l'action citoyenne et de la société civile dans le monde entier.





Atelier d'examen de la stratégie à mi-parcours (Novembre 2019)

**HEADQUARTERS**

25 Owl Street, 6th Floor  
Johannesburg,  
South Africa,  
2092  
Tel: +27 (0)11 833 5959  
Fax: +27 (0)11 833 7997

**UN HUB: NEW  
YORK**

205 East 42nd Street,  
17th Floor  
New York, New York  
United States  
10017

**UN HUB: GENEVA**

11 Avenue de la Paix  
Geneva  
Switzerland  
CH-1202  
Tel: +41 (0)22 733 3435