



Guide de redevabilité sociale : Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi (ACCIM)

**pour une gouvernance
redevable et sensible**

Sur la photo de couverture, les résidents, faisant partie d'un groupe d'hommes formés, dessinent sur une carte les zones qu'ils veulent améliorer en matière de santé et d'assainissement, d'accès à l'eau potable et d'accès à l'éducation, lors d'une visite d'une équipe CRS dans le village de Bena Mabika, sur le territoire de Miabi, province du Kasai-Oriental, en République démocratique du Congo le 17 septembre 2017. Photo de Sam Phelps pour CRS.

© 2022 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. 22OS-770124

Ce document est protégé par les droits d'auteur et ne peut être reproduit en totalité ou en partie sans autorisation. Veuillez contacter peacebuilding@crs.org pour obtenir une autorisation. Toute « utilisation équitable » en vertu de la Loi sur le droit d'auteur des États-Unis doit contenir la référence appropriée à Catholic Relief Services.

Guide de redevabilité sociale : Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi (ACCIM) pour une gouvernance redevable et sensible Baltimore : Catholic Relief Services.

Table de matières

Avant-propos	v
Remerciements	vi
À qui s'adresse ce guide ?	vii
De quelle façon ce guide est-il structuré ?	vii
De quelle façon dois-je utiliser ce guide ?	viii
Où puis-je trouver des informations complémentaires ?	viii
Principaux acronymes	ix
Chapitre I : Préparation du terrain	1
Introduction	1
Définition des concepts principaux	1
Enseignement social catholique, développement humain intégral et redevabilité sociale	6
Théorie CRS du changement pour impliquer un gouvernement	7
Principes CRS de partenariat	8
Principes directeurs de la redevabilité sociale	8
Vue d'ensemble du modèle ACCIM de la RS	9
Chapitre II : L'ACCIM — Analyser	11
Introduction	11
Questions fondamentales à prendre en compte	11
Orientation	12
Adaptation itérative dictée par les problèmes (AIDP)	13
L'analyse de l'économie politique permet de nuancer l'analyse de l'espace de changement	18
Tirer les points pour la phase I de l'ACCIM : Analyser	22
Chapitre III : L'ACCIM — RÉUNIR	23
Introduction	23
Questions fondamentales à prendre en compte	24
Orientation	25
Avons-nous besoin d'une coalition pour résoudre le problème prioritaire ?	25
Qui devra faire partie de la coalition ?	25
Comment votre coalition devra-t-elle être structurée ?	26
Comment assurez-vous un programme commun de redevabilité ?	26
Comment allez-vous gérer et transformer vos conflits ?	27
Existe-t-il un puissant vaccin pour empêcher une élite de détourner le propos de la coalition ?	27
Tirer les points pour la phase II de l'ACCIM : Réunir	28
Chapitre IV : L'ACCIM — Contextualiser	29
Introduction	29
Questions fondamentales à prendre en compte	29
Orientation	29
Stratégie de RS	30
Amorçage du mécanisme de la redevabilité et la sensibilité	34
Chartes des services et chartes des citoyens	36
Cartes communautaires	38
Réunion d'interface et de planification des actions	43
Envisagez d'intégrer les nouvelles technologies pour la collecte, l'analyse et la visualisation des éléments de preuve	45
Tirer les points pour la phase III de l'ACCIM : Contextualiser	45

Chapitre V : L'ACCIM — Mettre en œuvre	46
Introduction	46
Questions clés à considérer	46
Orientation	47
De quelle façon votre contexte a-t-il évolué depuis que vous avez développé votre stratégie de redevabilité sociale ?	47
Comment allez-vous assurer durablement la légitimité et l'élan de la coalition pour promouvoir les réformes ?	47
Comment et quand les preuves sont-elles importantes pour que le changement se produise ?	48
Comment allez-vous pérenniser la pratique de la redevabilité et de la sensibilité ?	49
Quelles sont les composantes clés d'un plan MEAL de redevabilité sociale ?	49
Tirer les points pour la phase IV : Mettre en œuvre	53
Chapitre VI : L'ACCIM — Faire le suivi	54
Introduction	54
Questions fondamentales à prendre en compte	54
Orientation	55
Notre coalition est-elle toujours enthousiaste et attachée au programme de redevabilité ?	55
De quelle façon notre contexte d'intervention a-t-il évolué et de quelles adaptations stratégiques avons-nous besoin ?	55
Quels retours d'informations recevons-nous de nos parties prenantes et sommes-nous redevables et sensibles ?	55
Quels sont les changements de redevabilité que nous devons surveiller ?	55
Comment allons-nous promouvoir la culture de l'apprentissage et de la programmation adaptative ?	56
Tirer les points pour la phase V : Faire le suivi	57
Chapitre VII : Mise à l'échelle	58
Introduction	58
Questions fondamentales à prendre en compte	58
Orientation	59
Que signifie « passage à grande échelle » pour vous et pour votre coalition ?	59
Que disent vos preuves programmatiques et contextuelles sur la mise à l'échelle que vous envisagez ?	59
Quel est votre plan de mise à l'échelle et de quelles ressources avez-vous besoin pour le mettre en œuvre avec succès ?	60
Tirer les points pour le chapitre VII : Mise à l'échelle	62
Références	63

Avant-propos

Chers collègues,

Afin d'atteindre et de maintenir l'impact à grande échelle envisagé par Catholic Relief Services dans sa Vision 2030, il est indispensable d'arriver à une gouvernance redevable et sensible. Les partenariats inclusifs et multipartites jouent un rôle déterminant dans le respect du contrat social, l'amélioration de la vie familiale et communautaire, la protection de l'environnement et la promotion de sociétés pacifiques et dynamiques. Par conséquent, CRS doit accélérer la formation de coalitions inclusives qui rassemblent des citoyens ordinaires, le secteur privé, la société civile et les acteurs de l'état pour résoudre ensemble les problèmes de gouvernance et de développement qui portent atteinte à la dignité humaine et à la réalisation du contrat social. Alors, comment devons-vous procéder ?

Le **Guide de redevabilité sociale : Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi (ACCIM) pour une gouvernance redevable et sensible** fournit des conseils étape par étape pour les concepteurs de programmes et les praticiens travaillant sur des initiatives séparées de gouvernance ou de redevabilité sociale, ou bien sur des initiatives multisectorielles. En outre, cette ressource est tout aussi précieuse pour les dirigeants du niveau national, régional ou international qui veulent comprendre comment contribuer à la création d'un environnement favorable à une gouvernance redevable et sensible grâce à leurs rencontres formelles et informelles avec des décideurs qui ont l'influence nécessaire pour que le changement puisse se faire.

Le guide ACCIM allie habilement théorie et pratique afin de faciliter l'intégration d'une gouvernance redevable et sensible dans différents contextes et programmes. Dans cette optique, le guide a rassemblé plusieurs approches pratiques et conseils concernant l'analyse des problèmes, leur hiérarchisation et enchaînement, la formation de coalitions et leur leadership, la personnalisation des stratégies et des outils de redevabilité, la mise en œuvre et le suivi des initiatives de redevabilité.

L'ACCIM est une approche de programmation adaptative qui englobe l'apprentissage par la pratique grâce à une analyse continue de l'économie politique à de fréquents moments de réflexion. À cette fin, nous encourageons nos collègues de CRS et nos partenaires à continuellement analyser leur contexte d'intervention, afin d'identifier, entre autres choses, les principaux acteurs et leurs interrelations et encouragements, les contrôleurs et les bloqueurs, pour ajuster en conséquence vos stratégies de programme.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à tout le personnel de CRS et à nos partenaires de réflexion externes qui nous ont fourni des retours d'informations inestimables lors de l'élaboration du guide ACCIM. Vos commentaires opportuns et réfléchis nous ont permis de formuler la perspective et le contenu de cette ressource.

Nous vous souhaitons le plus grand succès dans votre apprentissage et votre mise en œuvre de l'ACCIM.



Scott Campbell
Directeur régional
Afrique centrale
Expert promoteur ACCIM



Sarah Ford
Directrice
Qualité du programme intégré, PIQA
Expert promoteur ACCIM

Remerciements

Ce guide sur la redevabilité sociale (RS) est le produit d'un effort collectif qui a réuni plusieurs experts promoteurs du changement social ayant des antécédents professionnels et universitaires variés afin de rassembler des conseils contextualisables et évolutifs qui pourront favoriser une gouvernance redevable et sensible dans différents contextes et secteurs. Moses Ngulube a conçu et développé le modèle ACCIM (Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi) de la RS, ainsi que le guide de terrain avec le soutien étroit de Bob Groelsema et Nell Bolton. En outre, Moses a bénéficié d'idées pratiques et théoriques que les réviseurs externes et internes lui ont généreusement fournies en temps voulu. Vous trouverez ci-dessous une liste des partenaires de pensées et pratiques externes et internes avec leur lieu de travail (entre parenthèses) au moment de la rédaction du guide.

Réviseurs externes

1. Dr Fletcher Tembo (Malawi — Recherche et apprentissage en matière de redevabilité Mwananchi [citoyenne]).
2. Prof. Jonathan Fox (États-Unis — Centre de recherche sur la redevabilité, *American University*)

Réviseurs internes

1. Alexandra Medina (Philippines)
2. Alvaro Cobo-Santillan (Équateur)
3. Angela Kalambo (Zambie)
4. Bob Groelsema (États-Unis)
5. Brezhnev Paasewe (Libéria)
6. Bridget Kimball (États-Unis)
7. Chalilwe Chungu (Zambie)
8. David Tsetse (États-Unis)
9. Denis Okori (Ouganda)
10. Dickson Matulula (Zambie)
11. Dina Ferrer (Philippines)
12. Edwin Antipuesto (Philippines)
13. Emily Doogue (États-Unis)
14. Emily Wei (États-Unis)
15. Erin Baldrige (États-Unis)
16. Ethel Ingrid Villarta (Philippines)
17. Gideon Mavise (Zimbabwe)
18. Ian Digal (Philippines)
19. Ian Proctor (États-Unis)
20. James Baay (Philippines)
21. John Katunga (RDC)
22. Julie Ideh (Malawi-États-Unis)
23. Kaitlyn Maloney (États-Unis)
24. Kushal Neogy (Inde)
25. Linda Gamova (Arménie)
26. Lucy Kiekebusch-Steinitz (États-Unis)
27. Mary Rose O'Brien (États-Unis)
28. Michelle Kendall (États-Unis)
29. Michelle Llorente (Philippines)
30. Mwayabo Jean Claude Kazadi (Zambie)
31. Myla Leguro (Philippines)
32. Nell Bolton (États-Unis)
33. Owen Sopo (Malawi)
34. Penjani Longwe (Zambie)
35. Peter Safeli (Zambie)
36. Petula Nash (États-Unis)
37. Rafaramalala Volanarisoa (RDC)
38. Sarah Ford (États-Unis)
39. Scott Campbell (Togo)
40. Sekai Mudonhi (Zimbabwe)
41. Siméon Dembele (Mali)
42. Sowinska Adele (Royaume-Uni)
43. Stacy Prieto (États-Unis)
44. Tanja Englberger (Madagascar)
45. Valerie Kamatsiko (Ouganda)
46. Wim Troosters (Malawi)

Un remerciement très spécial à l'équipe de Marketing et communications (MarCom) de CRS pour sa créativité apportée dans l'illustration et la révision de ce guide.

Enfin, la direction de CRS exprime sa profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à ce guide et à ceux qui finiront par l'utiliser pour accélérer à grande échelle la redevabilité et sensibilité de la gouvernance.

Préface

Le *Guide de redevabilité sociale : Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi (ACCIM) pour une gouvernance redevable et sensible* est l'aboutissement de la détermination collective de Catholic Relief Services (CRS) à promouvoir la dignité humaine par le biais de programmes de redevabilité sociale (RS). CRS définit la RS comme étant un processus itératif et politiquement polyvalent qui mobilise les réformateurs de la société civile, du secteur privé et de l'État pour contribuer en commun à une gouvernance redevable et sensible. Les réformateurs s'unissent autour de programmes de redevabilité réalisables et menés en commun, qui peuvent être mis en œuvre localement ou remontés à des niveaux plus élevés de prise de décision.

Le modèle ACCIM reconnaît le rôle central du contexte dans la mise en forme des résultats en matière de gouvernance et de développement. Par conséquent, le guide fournit des conseils théoriques et pratiques sur la façon dont les partenaires peuvent s'investir dans une analyse périodique de l'économie politique (AEP) afin d'éclairer le choix des problèmes à traiter, de contextualiser et déployer les approches concernant la redevabilité, de choisir les alliés à enrôler dans des coalitions multipartites et inclusives, et d'exploiter les fenêtres d'opportunité qui se présentent pour favoriser la redevabilité et la sensibilité de la gouvernance.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux concepteurs de programmes et aux praticiens qui travaillent sur des initiatives séparées de redevabilité sociale ou de gouvernance, ou bien sur des programmes multisectoriels. Ce guide fusionne habilement des idées théoriques et pratiques dans le but de faciliter l'adaptation de la programmation au contexte et de stimuler la recherche de preuves et apprentissages émergents supplémentaires en matière de RS.

De quelle façon ce guide est-il structuré ?

Le guide est organisé en sept chapitres :

- 1. Chapitre I : Préparation du terrain** — il permet de définir les concepts fondamentaux utilisés tout au long du guide, puis de situer la RS dans le cadre de l'enseignement social catholique et du partenariat de CRS, du développement humain intégral et de l'implication des gouvernements. Par ailleurs, ce chapitre condense les principes directeurs de la redevabilité sociale de CRS et se termine par un aperçu du modèle de RS de l'agence : l'ACCIM. Les cinq chapitres suivants traitent et illustrent chaque phase de l'ACCIM.
- 2. Chapitre II : Analyser** — il combine deux outils de diagnostic : l'adaptation itérative dictée par les problèmes (les AIDP, Université Harvard, 2018) et l'AEP pour guider la sélection, le diagnostic, la hiérarchisation, le séquençage et l'empilement des problèmes.
- 3. Chapitre III : Réunir** — il présente quelques idées concernant l'identification et le regroupement d'agents du changement appartenant à des institutions gouvernementales, au secteur privé et à la société civile, pour former des coalitions inclusives travaillant sur des programmes communs de redevabilité.
- 4. Chapitre IV : Contextualiser** — il fournit des conseils détaillés concernant l'élaboration de stratégies et de mécanismes de redevabilité adaptés au contexte afin de traiter les problèmes prioritaires.
- 5. Chapitre V : Mettre en œuvre** — il démontre comment les concepteurs de programmes et les praticiens peuvent traduire les programmes communs de redevabilité en actions et en résultats souhaités, tester, apprendre de la pratique, l'adapter et réitérer si nécessaire.

6. **Chapitre VI : Faire le suivi** — il présente des informations complémentaires sur la façon de faire le suivi de la progression vers les étapes souhaitées, d'analyser le contexte dans lequel le programme de RS est mis en œuvre et de déterminer si les hypothèses qui ont étayé la théorie du changement de la RS sont encore valables et pertinentes. En outre, le chapitre invite les experts promoteurs de la RS à saisir de nouvelles fenêtres d'opportunité à mesure qu'elles se présentent et à ajuster la stratégie de la RS à mesure que le contexte de mise en œuvre évolue.
7. **Chapitre VII : Mise à l'échelle** — il conclut le guide et exhorte les concepteurs de programmes et les praticiens à envisager de porter à plus grande échelle la redevabilité et la sensibilité (au sein des secteurs et entre les secteurs). Ce chapitre propose des questions primordiales de réflexion et des conseils pour faciliter une expansion en douceur à plus grande échelle.

De quelle façon dois-je utiliser ce guide ?

Il est primordial que les utilisateurs de ce guide comprennent le contenu fondamental du chapitre I avant de se lancer dans les chapitres suivants. Les chapitres II à VII peuvent être lus de façon séquentielle en première lecture, puis de manière itérative dans les interactions ultérieures.

Où puis-je trouver des informations complémentaires ?

Ce guide fait référence à un certain nombre de ressources internes et externes que des utilisateurs intéressés pourront consulter pour obtenir des informations complémentaires sur des sujets spécifiques. Une liste détaillée des publications référencées est disponible à la fin de ce guide.

Principaux acronymes

AAA	Autorité, acceptation et avoirs (le triple A)
ACCIM	Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi
AEP	Analyse de l'économie politique
AIIM	Matrice d'alignement, intérêt et influence (Alignment, interest and influence Matrix)
APE	Association de parents et enseignants
AIDP	Adaptation itérative dictée par les problèmes
BP	Bureau pays
CGS	Comité de gestion scolaire
CLA	Collaboration, apprentissage et adaptation (Collaborating, Learning and Adapting, sigle USAID)
CMS	Dépôts médicaux centraux (Central Medical Stores)
CRS	Catholic Relief Services
CC	Cartes communautaires (Community Scorecards en anglais)
EUA	États-Unis d'Amérique
FAC	Fiches d'appréciation citoyenne (Citizen Report Cards en anglais)
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
MarCom	Marketing et communication
MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
OMS	Organisation mondiale de la santé
OS	Objectif stratégique
RI	Résultat intermédiaire
RS	Redevabilité sociale
RU	Royaume-Uni
SMS	Service de messagerie SMS
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WASH	Eau, assainissement et hygiène

Chapitre I : Préparation du terrain

Introduction

Pourquoi commencer par définir des termes et des concepts clés dans ce guide ? Parce que certains mots peuvent signifier différentes choses chez différentes personnes en fonction du contexte. Par conséquent, le chapitre I permet de définir les concepts critiques utilisés tout au long du guide, puis de situer la RS dans le cadre de l'enseignement social catholique et du partenariat de CRS, du développement humain intégral et de l'implication des gouvernements. Par ailleurs, ce chapitre condense les principes directeurs de la redevabilité sociale de CRS et se termine par un aperçu du modèle de RS de l'agence : l'ACCIM (Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi).

En terminant ce chapitre, vous en aurez appris davantage sur :

1. les concepts principaux utilisés tout au long de ce guide ;
2. de quelle façon les programmes de redevabilité sociale chez CRS tirent parti des principes et des cadres de programmation existants à l'échelle de l'agence ;
3. les composants critiques du modèle ACCIM.

Définition des concepts principaux

Un gouvernement représente un groupe de personnes, d'institutions et de structures qui ont le pouvoir de diriger et de contrôler les affaires publiques d'un pays ou d'un État. Les affaires publiques comprennent la fourniture de biens et de services tels que la sécurité, l'élaboration de politiques, l'eau et les services d'assainissement, de santé, d'éducation et de développement agricole. Les gouvernements sont généralement composés de trois branches qui sont complémentaires : la législative, la judiciaire et l'exécutif. Chacune de ces branches du gouvernement est investie de mandats spécifiques :

1. la législation, la surveillance, les crédits budgétaires, les délibérations sur des questions existentielles d'intérêt public (le pouvoir législatif) ;
2. l'interprétation des lois et l'administration de la justice (le pouvoir judiciaire) ;
3. l'élaboration et mise en œuvre des politiques et le service en tant que chef d'État ou de gouvernement (le pouvoir exécutif).

Les initiatives en matière de RS cherchent à fonctionner à travers toutes ces branches du gouvernement, ceci en fonction du problème prioritaire.

La gouvernance fait référence aux règles et aux processus qui guident les efforts des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux pour gérer les affaires publiques pour le bien commun de la population. CRS cherche à promouvoir la transparence, la redevabilité, l'équité et l'inclusion dans ces règles et processus.¹

Le citoyen est membre d'une communauté politique² généralement lié à un état géographique, une région, une province ou un pays, mais pas toujours. Les conditions requises pour obtenir la citoyenneté sont généralement inscrites dans la législation nationale, telle qu'une constitution ou une autre charte. Les citoyens jouissent de certains droits et privilèges prévus par les lois locales, tels que le droit de vote et

1 Catholic Relief Services, *Engaging Government: A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements, un guide de CRS pour travailler au changement social). Baltimore. Catholic Relief Services, 2018, p. 3.

2 Centre d'étude de la citoyenneté, *Definitions of Citizenship* (Définitions de la citoyenneté), Université de Wayne State, 2022, <http://www.clas.wayne.edu/Citizenship/Definition-of-Citizenship>

d'occuper une charge publique. En retour, les citoyens sont tenus de remplir des obligations spécifiques, notamment (mais sans s'y limiter), le paiement des impôts et le respect des mesures de santé publique. Un citoyen d'un pays vivant dans un pays étranger peut être classé en tant que ressortissant étranger ou expatrié. Les droits et devoirs des étrangers sont généralement stipulés dans les traités internationaux, les conventions, les protocoles et la législation locale.

Les membres d'une communauté comprennent des citoyens et, dans certains cas, des personnes ne disposant pas de la citoyenneté, par exemple, des expatriés, des réfugiés ou bien des personnes telles que des migrants et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, sans protection juridique complète ni accès aux services. « Membre d'une communauté » est un terme qui inclut tous ces groupes. Le fait de contribuer à la protection des groupes vulnérables tels que les personnes ne disposant pas de la citoyenneté s'inscrit dans le cadre du mandat stratégique de CRS. Bon nombre de nos programmes humanitaires sont susceptibles de servir des communautés hétérogènes (composées de citoyens et de « non-citoyens »).

Le contrat social est un accord ou un pacte implicite ou formel entre les membres d'une société organisée ou entre une communauté et son dirigeant, qui définit et limite les droits et les devoirs de chacun.³ Les constitutions nationales, les textes réglementaires, les protocoles, les règlements et les politiques font tous partie d'un système social formel et documenté, et l'attente que chaque membre d'un État-nation se conduise en conséquence est légitime. Le contrat social est la base de l'état de droit « un ensemble de principes, ou d'idéaux, pour assurer une société ordonnée et juste... où personne n'est au-dessus des lois, où tout le monde est traité sur un pied d'égalité en vertu de la loi, où chacun est tenu redevable devant les mêmes lois pour tous, où il existe des processus clairs et équitables pour faire appliquer les lois, où il existe un système judiciaire indépendant et où les droits de l'homme sont garantis pour tous. »⁴ Par ailleurs, lorsqu'un parti politique fait des promesses pendant une campagne électorale et qu'il est élu, les promesses électorales font partie du contrat social et devront éclairer des conversations ultérieures sur la redevabilité. Donc, un contrat social est un élément fondamental de tout travail sur la redevabilité sociale.

Le fournisseur de services est une personne ou un groupe de personnes fournissant un service à d'autres personnes, tel que les soins de santé primaires, la gestion des déchets solides, les réseaux de téléphonie mobile, le traitement et la distribution de l'eau, les services de développement agricole, la gestion des camps de réfugiés, le développement de la petite enfance, etc.

Ce peut être des acteurs de l'état ou des acteurs non étatiques (par exemple, du personnel travaillant pour des institutions confessionnelles, des organisations non gouvernementales et le secteur privé).

La redevabilité est un processus itératif comportant deux composantes complémentaires : la reddition de comptes et la force exécutoire :

- A. La reddition de comptes** : c'est l'obligation des fournisseurs de services d'expliquer leurs résultats aux citoyens ou aux membres de la collectivité, et le droit des premiers d'exiger des réponses sur la façon dont, par exemple, les ressources publiques sont utilisées lorsque le prestataire fournit des services tels que l'éducation, la santé et l'agriculture.
- B. La force exécutoire** : c'est la capacité et la volonté des institutions compétentes de l'État en matière de redevabilité ou de surveillance (parlement

³ Merriam-Webster, *Definition of Social Contract* (Définition du contrat social), Dictionnaire Merriam-Webster.com, 2022, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social+contract>.

⁴ American Bar Association (Association américaine du barreau) ; What is the Rule of Law? (Qu'est-ce que l'État de droit ?) Rule of Law (État de droit), 2022, https://www.americanbar.org/groups/public_education/resources/rule-of-law/

ou pouvoir législatif, pouvoir judiciaire, bureau de lutte contre la corruption, médiateur, contrôleur général, services chargés de l'application de la loi et services de sécurité, entre autres) d'enquêter sur les manques de résultats ou les malversations et de mettre en œuvre ou en place des mesures correctives.

La plupart des efforts de redevabilité menés par la société civile tournent autour de la reddition de comptes, car la société civile n'a aucun mandat légal pour faire appliquer les lois ou les politiques, en particulier lorsque celles-ci concernent des organismes ou des acteurs de l'État. Cependant, lorsque la société civile travaille de façon stratégique avec des institutions de surveillance de l'État telles que celles énumérées ci-dessus, la force exécutoire devient quelque chose de réalisable. Ces mécanismes hybrides de redevabilité sont parfois métaphoriquement appelés « redevabilité diagonale ». L'on pourrait se demander pourquoi utiliser une telle métaphore spatiale : **la redevabilité diagonale** ? Ainsi qu'il ressort de ce qui précède, la redevabilité diagonale combine deux formes de redevabilité, à savoir :

- A. **La redevabilité verticale** est une relation qui existe souvent entre les citoyens et leurs gouvernements. On peut également observer une telle relation de redevabilité verticale entre (ou bien l'étendre à) des organisations multinationales (telles que des entités régionales et les agences des Nations Unies), des organisations non gouvernementales et les participants à leurs projets, aussi bien dans des contextes de développement à long terme qu'humanitaires. Les normes de Sphère et les normes humanitaires fondamentales en matière de qualité et la redevabilité, entre autres normes, définissent de manière formelle ces relations verticales de redevabilité et peuvent constituer des repères utiles pour évaluer la performance des initiatives humanitaires.
- B. **La redevabilité horizontale** comprend les relations entre les organismes gouvernementaux, c'est-à-dire entre les institutions de contrôle de l'État telles que le parlement, le médiateur, le contrôleur général, le pouvoir judiciaire, entre autres, et les organismes gouvernementaux qui fournissent des services publics, y compris dans le secteur de la sécurité, ainsi que les ministères et départements de la Santé, de l'Agriculture, de l'Éducation et de l'Eau. Ces institutions de surveillance de l'État s'appuient souvent sur des mandats constitutionnels (et des textes réglementaires) pour enquêter sur des actes répréhensibles et mettre au besoin en place des mesures correctives.

La sensibilité est la capacité et la volonté du fournisseur de services (ou détenteur de pouvoir de répondre de manière durable aux besoins et demandes légitimes des citoyens ou des membres de la communauté, tels que les appels à :

- A. la propreté des établissements de santé et des écoles ;
- B. la construction d'une école dans un rayon de 5 kilomètres pour éviter que les enfants ne marchent sur de longues distances ;
- C. la réparation d'un pont endommagé ou emporté ;
- D. la fourniture d'un logement décent pour le personnel de première ligne (dans les contextes où il s'agit d'une exigence de la politique du pays) ;
- E. des équipements publics faciles d'accès pour les personnes handicapées ;
- F. la fourniture d'équipements de protection aux fournisseurs de services de santé de première ligne pendant les pandémies ;
- G. la disponibilité de fournitures et de produits essentiels dans les installations publiques afin de faciliter la prestation de services dans les meilleurs délais ;
- H. un traitement respectueux et digne lorsque les mères accèdent aux services de santé maternelle et néonatale ;
- I. la disponibilité d'eau propre et potable pour un usage domestique et productif,

- J. le recrutement et le déploiement d'enseignants et d'agents de santé qualifiés là où le besoin s'en fait le plus sentir ;
- K. la disponibilité de services de développement agricole.

Veillez noter que même les régimes et les organisations autocratiques et autoritaires peuvent être sensibles sans nécessairement être transparents ni redevables envers les personnes qu'ils servent. Par conséquent, il est essentiel de faire la distinction entre les réponses d'un gouvernement et la gouvernance sensible. Comme mentionné ci-dessus, une gouvernance sensible consiste en des réponses **durables** aux revendications ou à la pression des citoyens lorsque les détenteurs de pouvoir prennent des engagements et les respectent. Les experts promoteurs de la redevabilité sociale pourront faire l'expérience de réponses gouvernementales qui offrent des concessions partielles, de manière à diviser les acteurs sociaux et civiques (ils pourront être confrontés à des techniques du genre « diviser pour régner »). Les détenteurs de pouvoir « peuvent également répondre par l'achat de votes ou des paiements temporaires qui permettront de laisser en place des bureaucrates corrompus ou partisans. De même, des technocrates éclairés pourront également mener des réformes positives, mais discrétionnaires, sans impliquer une sensibilité aux demandes des citoyens. Dans ces scénarios, ce qui apparaît comme une percée politique à court terme pourra être facilement annulée, à la seule discrétion du gouvernement ».⁵ Alors, veuillez donc faire preuve de discernement afin de déterminer si les actions d'un détenteur de pouvoir correspondent bien à la définition de la sensibilité.

La redevabilité sociale est une forme de gouvernance participative, entre les élections, qui favorise et maintient les relations de redevabilité mutuelle entre les membres de la communauté, les représentants élus, les fournisseurs de services et les autres détenteurs de pouvoir afin, par exemple, d'améliorer la mise en œuvre des politiques sociales et économiques. La redevabilité sociale est différente de la redevabilité politique en ce sens que (dans les démocraties qui fonctionnent) cette dernière s'illustre généralement lors d'élections (présidentielles, parlementaires ou locales).

Des exemples de mécanismes de redevabilité sociale⁶ comprennent (sans toutefois s'y limiter) les audits sociaux, les cartes communautaires, le suivi des dépenses publiques, les fiches d'appréciation citoyenne, les jurys de citoyens, les assemblées publiques, les dialogues communautaires, la budgétisation et planification participatives, les programmes de radio en direct et le journalisme citoyen.

Les approches antagonistes de la redevabilité sociale telles que la *dénonciation publique* peuvent rendre une agence de mise en œuvre populaire parmi ses pairs et les activistes mais il est peu probable, dans certains contextes, que cela permettra de renforcer durablement les résultats du secteur public ni de conduire à des changements de normes institutionnelles à long terme parmi les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux

Les écosystèmes de redevabilité sont des relations multiples et non linéaires entre divers acteurs de la société civile et des institutions et structures gouvernementales conçues pour renforcer la redevabilité du secteur public. En dehors du fait d'être une question de relations, l'écosystème est non linéaire. L'application d'une approche écosystémique consiste à naviguer ensemble et à redéfinir collectivement les relations de redevabilité, afin de transférer le pouvoir vers ceux qui cherchent à exiger, habiliter et faire respecter la redevabilité publique.⁷

5 Jonathan Fox, Accountability Keywords (Les mots clés de la redevabilité), *Accountability Research Center* (Centre de recherche sur la redevabilité), janvier 2022, p. 25.

<https://accountabilityresearch.org/publication/accountability-keywords/>

6 Catholic Relief Services, *Engaging Government: A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements, un guide de CRS pour travailler au changement social), p. 77 à 99.

7 Brendan Halloran, *Accountability Ecosystems: The Evolution of a Keyword* (Écosystèmes de redevabilité : l'évolution d'un mot clé), *Accountability Keywords* (Mots clés de la redevabilité). Blogue, 29 mars 2021. <https://accountabilityresearch.org/accountability-ecosystems-the-evolution-of-a-keyword/>

L'analyse de l'économie politique (AEP) est un aspect nécessaire de toute initiative de redevabilité sociale réussie. L'AEP aide les concepteurs, les responsables de la mise en œuvre et les évaluateurs de programmes à comprendre la façon dont sont répartis le pouvoir et les ressources entre les individus et les groupes et au sein de ces derniers, la façon dont les décisions sont prises, quels sont les facteurs qui favorisent et limitent l'influence dans chaque contexte, qui sont les contrôleurs, et ce qui motive ou entrave l'action collective entre les acteurs concernés (les facteurs incitatifs et dissuasifs). L'AEP devra être un processus itératif et continu d'examen de la façon dont les dynamiques politiques, économiques, religieuses, culturelles, sociales et institutionnelles interagissent pour influencer les résultats du développement et de la gouvernance.

L'adaptation itérative dictée par les problèmes (AIDP) constituent une approche systématique qui aide à décomposer les problèmes complexes pour faire ressortir leurs causes profondes, à identifier les points d'entrée, à explorer les solutions possibles, à agir, à réfléchir, à s'adapter, puis à agir de nouveau. C'est un processus très évolutif, comportant des boucles étroites de retours d'informations, et qui permet aux coalitions de construire des solutions adaptées à l'objectif. L'AIDP a été développée par le Centre pour le développement international de l'Université Harvard.⁸

La création de coalitions est un processus itératif d'identification d'enrôlement et de maintien de la participation de personnes influentes pour relever les défis de gouvernance et de développement qu'il est possible de régler. Certains défis nécessitent des interventions à court terme, alors que d'autres requièrent un investissement à long terme. Il est donc important que l'AEP puisse éclairer les décisions concernant la formation d'une coalition : par exemple, qui doit faire partie de la coalition, pendant combien de temps ces gens travailleront-ils dans le même sens et agiront ensemble, et quelle sera leur contribution spécifique. Les membres de la coalition devront avoir au minimum les attributs suivants : de l'intérêt pour le problème étudié, l'influence suffisante pour que le changement puisse se produire, le temps suffisant et la volonté d'investir leur capital politique, matériel, financier pour « construire et déconstruire » collectivement les problèmes et agir en conséquence.

Un programme commun de redevabilité est un processus collectif de gouvernance et de développement visant la construction, la déconstruction, le séquençage et la résolution des problèmes (ou l'action sur ceux-ci). Les membres de la coalition travaillent ensemble pour comprendre et hiérarchiser les composantes solubles de problèmes complexes. Ils doivent sopeser les actions de redevabilité à entreprendre dans le cadre de la dynamique dominante de l'économie politique. Ils doivent de plus mobiliser des ressources et se mobiliser autour de la voie de changement qu'ils auront tracée collectivement pour obtenir les résultats souhaités.

La programmation itérative fait référence au processus visant à intégrer volontairement l'apprentissage par la pratique dans la conception et l'exécution d'une initiative de redevabilité sociale et à décentraliser le pouvoir décisionnel au niveau de programmes appropriés pour pouvoir effectuer les ajustements dans le programme à mesure que le contexte d'intervention évolue. Il n'y a aucun intérêt à s'en tenir à la conception et aux objectifs initiaux du programme si des changements importants dans le contexte de la mise en œuvre se produisent. Par conséquent, la programmation itérative nécessite souvent un dialogue régulier et des négociations continues entre les responsables de la mise en œuvre, les participants au projet et les bailleurs de fonds pour veiller à ce qu'il y ait une compréhension commune de ce qui doit changer, et comment, quand et pourquoi faire cela.

⁸ Center for international Development (Centre pour le développement international) PDIA Toolkit: A DiY Approach to Solving Complex Problems (Boîte à outils AIDP : une approche « faites-le vous-même » pour résoudre des problèmes complexes), Université Harvard, 2018), p. 6, https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/pdiatoolkit_ver_1_oct_2018.pdf.

La gouvernance démocratique locale vise à favoriser la prise de décision collaborative entre les citoyens, les bureaucrates et les représentants élus au niveau infranational par le biais d'un dialogue continu, d'une redevabilité mutuelle, d'une planification, une mise en œuvre et un suivi collectifs. Les décisions concertées peuvent aller de la tenue d'élections locales, à la façon dont les revenus générés localement sont perçus et utilisés, jusqu'à la façon dont différents groupes communautaires locaux participent à la gestion de leurs gouvernements locaux. Le modèle de redevabilité sociale de CRS joue un rôle déterminant dans l'approfondissement de la gouvernance locale, notamment en promouvant des coalitions multipartites inclusives et des programmes communs de redevabilité pour résoudre les problèmes de gouvernance et de développement au niveau infranational.

Enseignement social catholique, développement humain intégral et redevabilité sociale

Le travail de redevabilité sociale de CRS est fondé depuis longtemps sur l'enseignement social catholique pour ce qui est du bien commun, du rôle de l'État et de l'autorité politique et de l'intersection entre la démocratie et la redevabilité, entre autres considérations. L'Église enseigne que :

1. La charge d'atteindre le bien commun relève autant de chaque citoyen que de l'État, puisque le bien commun est la raison pour laquelle l'autorité politique existe. La personne prise individuellement, la famille ou les groupes intermédiaires ne sont pas en mesure d'atteindre leur plein développement par eux-mêmes pour vivre une vie pleinement humaine. D'où la nécessité de disposer d'institutions politiques dont le but est de mettre à disposition les biens matériels, culturels, moraux et spirituels nécessaires à cela. Le but de la vie en société est en fait cristallisé par le bien commun historiquement atteignable.⁹
2. L'autorité politique est un mécanisme de coordination et de direction par lequel les individus et les organismes intermédiaires doivent s'unir pour soutenir le développement humain intégral. L'autorité politique (que ce soit dans la communauté en tant que telle ou dans les institutions représentant l'État) doit en effet toujours être exercée dans les limites de la morale et au nom du bien commun conçu dynamiquement, selon un ordre juridique jouissant d'un statut légal. Lorsque tel est le cas, les citoyens sont tenus d'obéir en toute conscience.¹⁰
3. Dans un système démocratique, l'autorité politique est redevable devant le peuple. Les organes représentatifs doivent être soumis à un contrôle social efficace. Le contrôle exercé par les citoyens n'exclut en rien la liberté dont doivent jouir les élus dans l'exercice de leur mandat au regard des objectifs à atteindre.¹¹
4. Le principe de subsidiarité honore les gens qui en bénéficient. Par conséquent, les gouvernements doivent élaborer des mécanismes de gouvernance efficaces (par l'entremise d'une décentralisation ou d'une déconcentration, par exemple) qui permettent aux citoyens et aux organes de décision intermédiaires de prendre en charge leurs affaires sans toujours avoir recours à des autorités de haut niveau.¹²

On peut déduire des enseignements ci-dessus que l'Église encourage l'action collective et la redevabilité mutuelle entre les citoyens, les bureaucrates, les politiciens et le secteur privé dans la recherche et la subsistance du bien commun. Les représentants de l'État sont également exhortés à jouer un rôle de premier plan en

9 Conseil pontifical « Justice et Paix », Compendium de la doctrine sociale de l'Église. Vatican : Librairie éditrice vaticane, 2005, p. 95.

10 Conseil pontifical « Justice et Paix », p. 222.

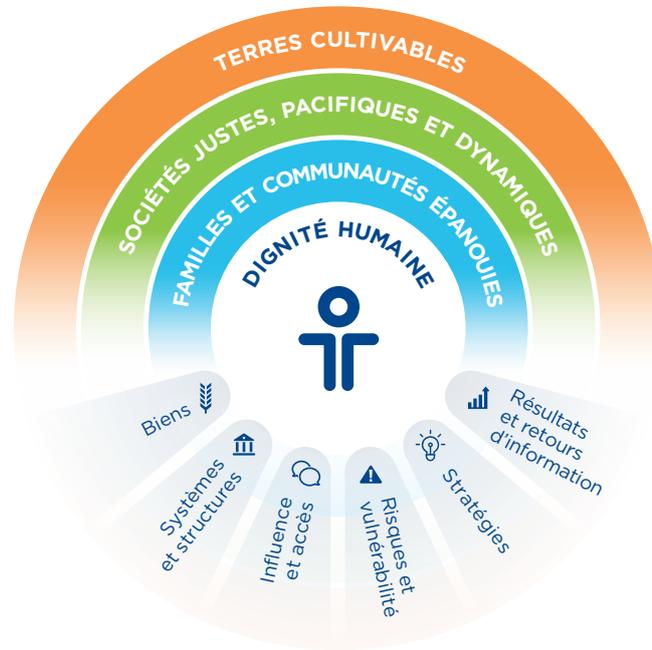
11 Conseil pontifical « Justice et Paix », p. 231.

12 Conseil pontifical « Justice et Paix », p. 104 à 107.

veillant à ce que les différentes strates de la communauté travaillent ensemble dans le cadre de dispositions juridiques établies de façon équitable.

L'enseignement social catholique a modelé le cadre du développement humain intégral de CRS. Voir la figure 1 ci-dessous

Figure 1 : Cadre de développement humain intégral

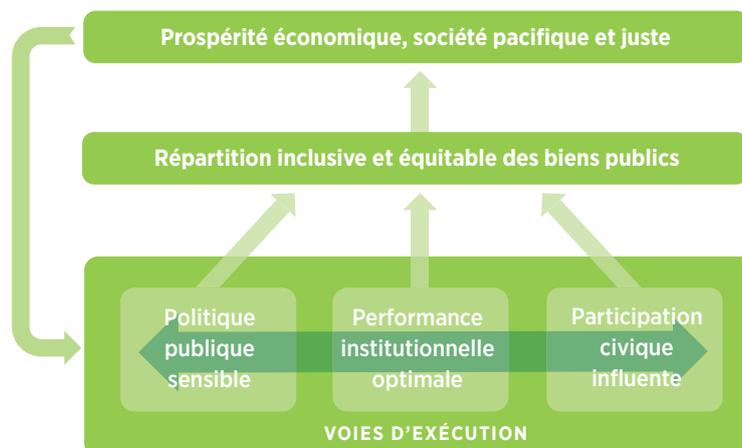


Source : Vision 2030 de CRS

Théorie CRS du changement pour impliquer un gouvernement

La redevabilité sociale est l'une des formes de gouvernance participative développées pour favoriser la redevabilité mutuelle et les actions de collaboration entre les acteurs étatiques et non étatiques, afin de fournir durablement des biens et services publics. La RS fait partie du programme plus large de CRS visant à mobiliser les gouvernements, comme cela est résumé ci-dessous :

Figure 2 : Cadre CRS pour l'implication des gouvernements



Source: CRS 2018, 1

La RS contribue aux trois voies de programmation par le biais de plusieurs mécanismes, comme cela est expliqué dans les sections suivantes.

Principes CRS de partenariat

Le travail pénible et prolongé de redevabilité sociale de CRS est fondé sur l'engagement ferme de l'agence à cultiver et maintenir des partenariats équitables, mutuellement bénéfiques et transformateurs avec des acteurs étatiques et non étatiques. Vous trouverez ci-dessous un résumé des principes de partenariat de l'agence :¹³

1. **Programme commun** : partager une vision avec les parties prenantes concernées pour répondre aux besoins immédiats des personnes et aux causes profondes de la souffrance et de l'injustice.
2. **Subsidiarité** : favoriser la prise de décision à un niveau aussi proche que possible des personnes qui en seront affectées.
3. **Action collective** : défendre la réciprocité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte des compétences, des ressources, des connaissances et des capacités dans un esprit d'autonomie.
4. **Favoriser des partenariats équitables** en définissant ensemble les droits et les responsabilités.
5. **Diversité et apprentissage partagé** : respecter les différences et prendre l'engagement d'écouter et d'apprendre les uns des autres.
6. **Encourager à la transparence et à la redevabilité** dans la société civile et les institutions publiques.
7. **Changement transformateur** : s'engager avec la société civile et les gouvernements pour aider à transformer les structures et les systèmes injustes.
8. **Optimiser les systèmes locaux** : s'investir dans un processus à long terme de développement organisationnel local.
9. **Localisation** : identifier, comprendre et renforcer les capacités de la communauté qui seront les principales sources de résolution des problèmes locaux.
10. **Durabilité** : promouvoir la durabilité en renforçant la capacité des partenaires à identifier leurs vulnérabilités et à tirer parti de leurs forces.

Principes directeurs de la redevabilité sociale

Par ailleurs, le travail de redevabilité sociale de CRS est modelé par les principes suivants :¹⁴

1. **Équité** en matière d'accès et de répartition des biens et ressources publics.
2. **Participation inclusive**, en particulier des membres vulnérables et marginalisés de la communauté (tels que les personnes handicapées, les femmes et les jeunes) dans des coalitions pour la redevabilité et les prises de décision multipartites.
3. **Intégrité** en paroles et en actes par les acteurs étatiques et non étatiques.
4. **Transparence** des objectifs, des processus, de la mise en œuvre et de l'accès à une information concrète dans des politiques publiques.
5. **Redevabilité verticale** entre les dirigeants et les personnes qu'ils sont censés servir. Les décisions et les actions doivent être expliquées et justifiées conformément aux critères de performance établis.
6. **Redevabilité horizontale** favorisée par un système de poids et contrepoids entre diverses institutions de surveillance de l'État telles que le Bureau de lutte contre la corruption, le pouvoir judiciaire et le Bureau du contrôleur général.

¹³ Catholic Relief Services, *Partnership and Capacity Strengthening Basics: A Guide for Facilitators* (Principes de base du partenariat et du renforcement des capacités, un guide pour les animateurs), 2015. <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/partnership-and-capacity-strengthening-basics.pdf>.

¹⁴ Pour de plus amples informations, veuillez également consulter Catholic Relief Services, *Engaging Government : A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements : Un guide de CRS pour travailler en faveur du changement social), p. 3 et 4.

7. **La programmation itérative** inspirée des mécanismes de redevabilité en cours de l'AEP¹⁵ sont adaptés à l'évolution des contextes locaux et sont testés et adaptés avant d'être élargis à grande échelle. L'apprentissage par l'expérience fait partie intégrante de la programmation itérative.
8. **La localisation et la subsidiarité** selon lesquelles les personnes concernées sont celles qui doivent donner la priorité aux problèmes qu'il est possible de régler et déterminer des solutions adaptées à l'objectif avec, s'il le faut, le soutien et l'accompagnement éventuels d'acteurs ou d'agences externes.

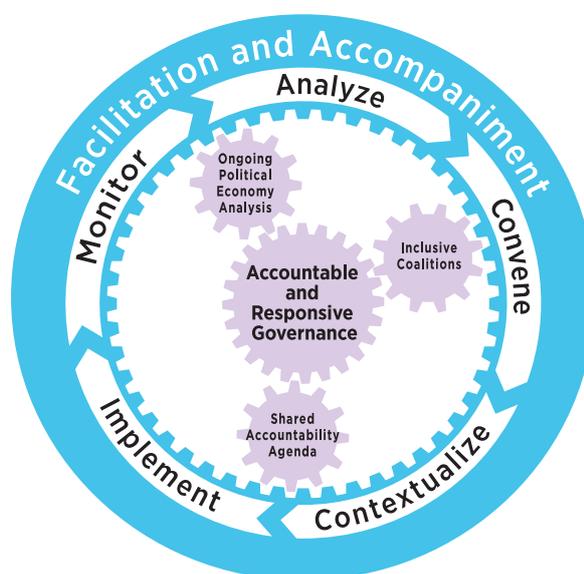
Vue d'ensemble du modèle ACCIM de la RS

Le modèle de redevabilité sociale ACCIM (Analyser, réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi) de CRS vise à galvaniser une masse critique de réformateurs de la société civile, du secteur privé et de l'État pour former des écosystèmes de redevabilité polyvalents¹⁶ qui transformeront les structures de pouvoir, les systèmes, les normes et les façons de faire pour favoriser une redevabilité et une sensibilité cohérentes et durables.¹⁷

Au travers de l'ACCIM, CRS s'engage à faciliter des coalitions multipartites inclusives afin d'élaborer des programmes communs de redevabilité, dans le but de renforcer les compétences et les ressources pertinentes. CRS s'engage également à accompagner ces coalitions dans leur réflexion et leur travail politiques (par le biais de l'AEP continue et à apprendre des approches de redevabilité sociale et à les développer.

La figure 3 de la page suivante résume l'approche privilégiée par CRS pour favoriser une gouvernance redevable et sensible grâce à son modèle itératif de redevabilité sociale en cinq phases de l'ACCIM.

Figure 3 : Modèle de redevabilité sociale de CRS.



1. **Analyser** : identifier les principaux problèmes de développement et de gouvernance à résoudre et appliquer les techniques d'AIDP et d'AEP pour obtenir une analyse plus nuancée d'un problème prioritaire.

15 USAID, *Thinking and Working Politically Through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners* (Penser et travailler politiquement grâce à l'analyse appliquée de l'économie politique : un guide pour les praticiens), 16 novembre 2018, <https://www.usaid.gov/documents/1866/thinking-and-working-politically-through-applied-political-analyse-économie>.

16 Halloran, *Accountability Ecosystems* (Écosystèmes de redevabilité).

17 Jonathan Fox, *Disentangling Government Responses, Responsiveness and Accountability* (Démêler les réponses, la sensibilité et la redevabilité du gouvernement). Non publié, 8 novembre 2020.

2. **Réunir** : identifier et rassembler les agents de changement des institutions gouvernementales, du secteur privé et de la société civile. Obtenir le soutien et l'engagement d'alliés classés prioritaires, de l'État, d'approbateurs, de décideurs, d'obligataires et de facilitateurs et contrôleurs à différents niveaux de prise de décision.
3. **Contextualiser** : élaborer des mécanismes de redevabilité adaptés au contexte pour régler les problèmes prioritaires. Les mécanismes de RS à contextualiser comprennent (sans s'y limiter) les audits sociaux, les cartes communautaires, le suivi des dépenses publiques, le théâtre participatif et les pactes d'intégrité.
4. **Mettre en œuvre** : traduire le programme commun de redevabilité en actions et en résultats souhaités, tester, apprendre de la pratique, l'adapter et réitérer si nécessaire.
5. **Faire le suivi** : analyser en permanence le contexte dans lequel le programme de RS est mis en œuvre et déterminer si les hypothèses qui ont étayé la théorie du changement de la RS sont encore valables et pertinentes. Saisir de nouvelles fenêtres d'opportunité à mesure qu'elles se présentent et ajuster la stratégie de RS à mesure que le contexte de mise en œuvre évolue.

Dans la vie réelle, les phases de l'ACCIM s'entrecroisent et peuvent être mises en œuvre simultanément et de manière itérative. Par exemple, lorsqu'une petite équipe d'experts promoteurs de la redevabilité effectue une analyse initiale des problèmes à travers l'optique d'une AEP, elle pourra recruter des alliés du gouvernement et de la société civile, et explorer collectivement la façon dont les initiatives de redevabilité existantes peuvent être adaptées au contexte. En outre, les réformateurs au sein du gouvernement pourront également combler de manière proactive les lacunes identifiées avant que les coalitions multisectorielles ne mènent des exercices de suivi participatif sur le terrain et, par la suite, développent en commun des plans d'action.

Chapitre II : L'ACCIM — Analyser

Introduction

Pourquoi vous faut-il investir dans la compréhension de votre contexte d'intervention et dans le décortilage du problème que vous souhaitez résoudre ? Parce qu'il vous faudra administrer le bon remède, au bon moment et dans la bonne quantité, combinaison ou séquence. Une analyse ponctuelle suffira-t-elle alors à résoudre les maux de la gouvernance et du développement ? Pas nécessairement, mais pourquoi pas ? Car certains problèmes sont très évolutifs et vous obligent à adapter régulièrement vos interventions. Par conséquent, ce chapitre examine la première phase du modèle ACCIM : « Analyser », et complète les lignes directrices existantes sur l'analyse contextuelle¹⁸ en combinant deux approches analytiques :

1. L'adaptation itérative dictée par les problèmes (AIDP) qui aident à construire et à déconstruire les problèmes et à identifier les parties de problèmes complexes de développement et de gouvernance que l'on pourra résoudre (grâce à l'analyse de l'espace de changement).
2. Les outils d'analyse de l'économie politique (AEP) qui éclairent l'analyse de l'espace de changement des AIDP ainsi que la mise en œuvre de solutions et actions ultérieures. Les instruments de l'AEP mis en évidence dans ce guide comprennent l'analyse des parties prenantes, la matrice d'alignement, intérêt et influence (AIIM) et l'identification des partenaires limitrophes. Bien entendu, cette liste de mécanismes d'AEP n'est pas exhaustive. Par conséquent, il vous faudra peut-être envisager d'autres outils qui pourront améliorer votre compréhension de la façon dont le pouvoir et l'économie, les facteurs incitatifs et dissuasifs, les contrôleurs et les influenceurs interagissent pour influencer les résultats du développement et de la gouvernance dans votre contexte.

En terminant ce chapitre, vous serez alors en mesure de :

1. reconnaître l'importance de la phase d'analyse initiale du modèle ACCIM avant de commencer à recruter des membres de la coalition qui devront faire partie des prochaines phases (réunir, contextualiser, mettre en œuvre et faire le suivi) ;
2. comprendre que les initiatives de redevabilité sociale se déroulent dans des contextes très évolutifs qui ne cessent d'évoluer. Par conséquent, il est essentiel d'investir du temps dans une analyse contextuelle continue pour s'assurer de bien recadrer les initiatives de RS en fonction des tendances contextuelles dominantes ;
3. affiner vos compétences analytiques à l'aide des outils d'AIDP et d'AEP pour décortiquer les problèmes complexes de développement et de gouvernance, déterminer les causes profondes pouvant être résolues et concevoir des programmes de redevabilité sociale politiquement réalisables, financièrement viables et techniquement solides.

Questions fondamentales à prendre en compte

Les questions illustratives ci-dessous servent à aider les équipes du bureau pays (BP) et leurs partenaires à réfléchir de façon critique aux possibles problèmes à résoudre par le biais de mécanismes de redevabilité sociale, et notamment, leurs causes profondes, les conséquences de l'inaction, les décideurs, les alliés, les facteurs incitatifs et dissuasifs, les opposants, les points d'entrée et à effet de levier et les potentiels points d'échec. Ces questions s'inspirent des AIDP et de l'AEP. Elles peuvent au besoin être contextualisées en fonction des demandes spécifiques du programme.

¹⁸ Catholic Relief Services, *Engaging Government: A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements, un guide de CRS pour travailler au changement social), p. 9 à 21.

1. Quel problème voulez-vous résoudre en utilisant la redevabilité sociale ?
2. Pourquoi est-il important de le résoudre, et qu'est-ce que cela va donner lorsqu'il sera traité ?
3. Quelles seront les conséquences d'une inaction ?
4. Quelles sont les causes profondes du problème ?
5. La question est-elle spécifique à un secteur ou multisectorielle ? Veuillez préciser quels sont les secteurs concernés.
6. Quelles sont les dispositions juridiques et politiques locales existantes concernant ce problème ?
7. Quels sont les instruments juridiques et politiques internationaux que votre pays a ratifiés et qui peuvent être utiles pour étayer la pertinence du problème ?
8. Quelles sont les ressources (humaines, matérielles et financières) qui existent déjà au sein du gouvernement et de la société civile pour résoudre ce problème prioritaire ?
9. Qui sont les acteurs fondamentaux du problème que nous voulons résoudre ? Qui décide du « quoi, comment, quand, pour qui et où » des ressources et services qui sont distribués ?
10. Quelle est la source du pouvoir de décision ?
11. Qui profite d'un statu quo et qui est le perdant ?
12. Quelle est la relation entre les différents acteurs ?
13. Quels sont les alliés du gouvernement qui sont susceptibles d'appuyer les réformes ou changements proposés, ou de s'y opposer ?
14. Quels sont les facteurs incitatifs et dissuasifs potentiels des réformes proposées ?
15. Quels sont les points d'entrée et de pression pouvant permettre d'effectuer le changement social requis ? Le gouvernement a-t-il l'intention de faire quelque chose que nous pouvons exploiter ou est-il déjà en train de le faire ?
16. De quelle façon les dynamiques institutionnelles, culturelles et structurelles vont-elles favoriser ou entraver les réformes proposées ?
17. Existe-t-il déjà une coalition inclusive travaillant sur le problème étudié ?
 - Des tentatives pour résoudre des problèmes prioritaires ont-elles déjà été menées ? « Qui, quoi et où » les a mis en œuvre ?
 - Quand, et dans quelles circonstances, des initiatives antérieures de RS ont-elles été menées ? Quels succès et échecs ont été enregistrés, et pourquoi ?
 - Existe-t-il chez CRS des initiatives en cours dans un BP qui peuvent être mises à profit ?
18. Quelles sont les causes profondes sur lesquelles le BP et ses partenaires peuvent travailler compte tenu des ressources disponibles, de l'intérêt des partenaires pertinents à s'attaquer aux causes sous-jacentes et de la latitude qu'a le BP de galvaniser les approbateurs ou décideurs critiques afin qu'ils prennent les décisions nécessaires pour s'attaquer aux causes principales ?

Orientation

L'ACCIM est une approche de redevabilité sociale axée sur les problèmes, qui favorise l'action collective par le biais de coalitions multipartites inclusives. Il est donc important que, dès le départ, le bureau pays comprenne bien le problème à résoudre, ses causes profondes, ses points d'entrée et ses alliés potentiels, entre autres choses. Le BP doit former une équipe multipartite (de quatre à six personnes) pour effectuer une analyse initiale à l'aide des outils mis en évidence ci-dessous afin de l'aider à élaborer une analyse de rentabilisation pour éclairer les décisions d'investissement ultérieures et la mobilisation des membres potentiels de la coalition.

Adaptation itérative dictée par les problèmes (AIDP)

L'adaptation itérative dictée par les problèmes (AIDP) constitue une approche systématique qui aide à décomposer les problèmes complexes pour faire ressortir leurs causes profondes, à identifier les points d'entrée, à explorer les solutions possibles, à agir, à réfléchir, à s'adapter, puis à agir de nouveau. C'est un processus très évolutif, comportant des boucles étroites de retours d'informations, et qui permet aux coalitions de construire des solutions adaptées à l'objectif.¹⁹

L'AIDP est formée par quatre principes qui se renforcent mutuellement :²⁰

1. Solutions locales aux problèmes locaux. Les personnes touchées par les problèmes doivent identifier, exprimer et hiérarchiser les problèmes à résoudre.
2. Stimuler une déviance positive basée sur les problèmes. Les organisations de mise en œuvre et les membres de la coalition doivent susciter l'expérimentation et la déviance positive.
3. Essayer, apprendre, réitérer et adapter. L'apprentissage par l'expérience et la programmation adaptative sont fondamentaux.
4. Mise à l'échelle à travers la diffusion. Il est essentiel de partager les enseignements avec les parties prenantes concernées afin d'en encourager l'adoption, de recueillir des retours d'informations et d'améliorer la légitimité des résultats du changement.

La programmation axée sur les problèmes exige que les BP améliorent leur capacité à résoudre les problèmes en travaillant sur de « bons problèmes ». Un bon problème²¹ a les caractéristiques suivantes :

1. Il est important aux agents de changement et ne peut donc être ignoré.
2. Il motive et stimule le changement parmi les parties prenantes concernées.
3. Il peut se décomposer en éléments plus petits relatifs à une cause ou aux causes profondes.
4. Il permet des réponses réelles, séquentielles et stratégiques.
5. Il est traité localement, à savoir que les acteurs locaux définissent, débattent et affinent l'énoncé du problème par le biais du partage d'un consensus.

La boîte à outils des AIDP comporte huit phases itératives : construction de votre problème, déconstruction de celui-ci, séquençage, exploration de l'espace de conception, autorisation de construction, conception de la première itération, leçons tirées des itérations antérieures et continuation. Les trois premiers processus des AIDP : la construction et la déconstruction des problèmes, et le séquençage sont liés à la première phase de l'ACCIM, à savoir « Analyser ».

Construction du problème

La construction du problème²² aide à encadrer celui-ci et permet d'entreprendre la recherche de solutions adaptées à l'objectif. Les questions suivantes aident à élaborer une analyse de rentabilisation :

1. Quel est le problème ?
2. Pourquoi est-il important ?

¹⁹ Center for international Development (Centre pour le développement international) PDIA Toolkit : A DiY Approach to Solving Complex Problems (Boîte à outils AIDP : une approche « faites-le vous-même » pour résoudre des problèmes complexes), Université Harvard, 2018), p. 6, https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/pdiatoolkit_ver_1_oct_2018.pdf

²⁰ Centre pour le développement international, p. 6.

²¹ Centre pour le développement international, p. 9.

²² Centre pour le développement international, p. 10 à 13.

3. Pour qui est-il important ?
4. Qui doit s'en soucier le plus ?
5. Comment pouvons-nous les amener à y accorder plus d'attention ?
6. Qu'est-ce que cela donnera lorsque le problème sera résolu ?

Déconstruction du problème

La deuxième étape des AIDP est la déconstruction du problème.²³ Cette étape consiste à décomposer le problème prioritaire en ses éléments constitutifs : causes profondes et causes secondaires à l'aide de la technique des « cinq pourquoi ». La déconstruction permet d'identifier les divers composants d'un problème complexe qui peuvent être résolus en utilisant les ressources disponibles localement.

Si, par exemple, le problème majeur prioritaire que le BP veut résoudre est une suite persistante de ruptures de stocks de médicaments dans des établissements de santé, vous pouvez transformer votre problème en une question telle que « pourquoi les établissements de santé connaissent-ils des ruptures de stock de médicaments ? » Pour chaque cause que vous identifierez, vous devrez vous demander à cinq reprises « pourquoi cela se produit-il ? » pour faire apparaître des causes secondaires. Les cinq questions « pourquoi » sont ce qui constitue la technique des « cinq pourquoi », comme le montre le tableau 1 sur la page suivante.

²³ Centre pour le développement international, p. 14 à 19.

Tableau 1 : Déconstruction des problèmes à l'aide de la technique des « cinq pourquoi »
 Exprimez de votre problème en une question : « Pourquoi les établissements de santé connaissent-ils des ruptures de stock de médicaments ? »

Cause 1	Cause 2	Cause 3
Les systèmes de dépôts médicaux centraux (CMS) sont inefficaces.	Le système de gestion de l'information reliant les approvisionnements aux fournisseurs est faible.	Des systèmes de surveillance des médicaments sont dysfonctionnels
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Il existe une ingérence commerciale et politique dans les approvisionnements des CMS.	L'échec de la migration vers la passation électronique des marchés publics malgré la législation existante.	Une absence de mécanismes d'alerte efficaces.
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Les chartes de service entre le ministère de la Santé et les CMS ne sont pas correctement harmonisées.	Une mauvaise éthique de travail et des pratiques frauduleuses de la part d'agents d'approvisionnement.	Des comités de surveillance des établissements de santé dysfonctionnels ou compromis politiquement.
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Il y a des conflits d'intérêts particuliers entre le ministère de la Santé et les CMS.	Les lois anticorruption ne sont pas appliquées de manière adéquate pour dissuader les potentiels contrevenants.	Les citoyens ont un accès restreint à des informations exploitables.
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Les pots-de-vin dans les approvisionnements incitent actuellement à limiter les efforts conjoints entre le ministère de la Santé et les CMS.	Certains membres corrompus du ministère de la Santé et des CMS collaborent avec les responsables de l'application des lois.	Certains agents corrompus du ministère de la Santé et des CMS craignent d'être dénoncés par les comités des établissements de santé.
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Les lois anticorruptions ne sont pas appliquées de manière adéquate pour dissuader les potentiels contrevenants.	Parfois, des politiciens de haut rang font partie de la corruption au sein du ministère de la Santé et dans les CMS.	Un tollé contre le personnel corrompu du ministère de la Santé et des CMS peut forcer le gouvernement à résilier les contrats de certains corrompus.
Cause 4	Cause 5	Cause 6
Il y a des fuites de médicaments vers des établissements de santé privés.	Il y a un manque de transparence dans la gestion des revenus dans les ailes privées des hôpitaux publics.	Des disparités entre les budgets, la demande et les fournitures.
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
La plupart des cliniques privées et des hôpitaux appartiennent à du personnel travaillant dans les établissements de santé publique.	Une absence de systèmes comptables « adaptés à l'usage prévu ».	Parfois, le ministère des Finances tarde à déboursier les fonds alloués à l'approvisionnement en médicaments.

Source: CRS 2022

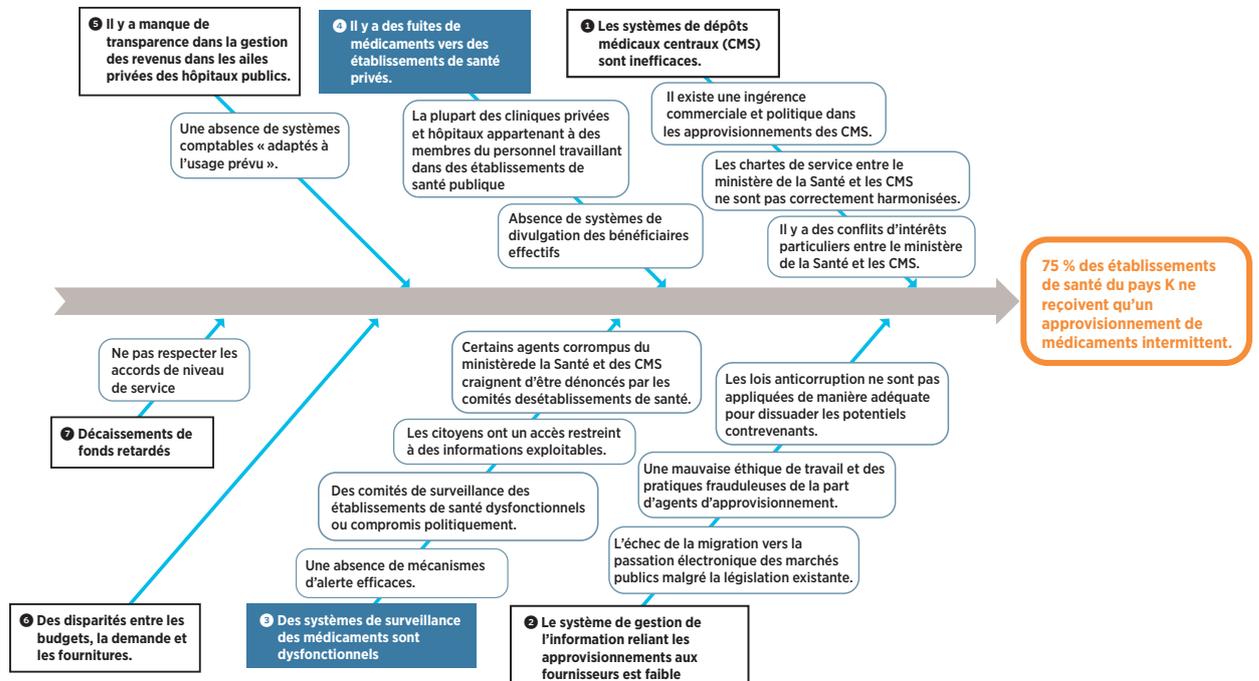
NOTES:

- A. Les causes 3 et 4 présentent de grands espaces de changement, c'est pourquoi ils sont surlignés en vert.
- B. Vous pouvez compléter les espaces vides pour les causes 4, 5 et 6 afin de vous exercer à pratiquer la technique des « cinq pourquoi ».

Déconstruction de problèmes complexes à l'aide de diagrammes de cause à effet Fishbone/Ishikawa

Vous pouvez utiliser les informations recueillies dans le cadre de la discussion sur les « cinq pourquoi » pour représenter visuellement le problème complexe déconstruit à l'aide d'un diagramme Fishbone/Ishikawa tel qu'illustré à la figure 4.

Figure 4 : Déconstruction de problèmes complexes à l'aide du diagramme Fishbone/Ishikawa



Source: CRS 2022

Séquençage utilisant l'analyse d'espace de changement triple A pour trouver des points d'entrée

La troisième étape des AIDP est le séquençage,²⁴ la détermination des points d'entrée politiquement et techniquement réalisables. Chaque cause principale et chaque cause secondaire apparue lors de la déconstruction du problème offre une occasion de mobilisation, de réforme des politiques et de transformation des pratiques. L'occasion de réformer les politiques et les pratiques est ce que l'on appelle « l'espace de changement ». Pour déterminer « l'espace de changement » existant, vous devrez soumettre chaque cause principale et ses causes secondaires associées à une analyse triple A de l'espace de changement. Pour ce qui est de « l'analyse de l'espace de changement », le « triple A » signifie :

- 1. Autorité** : de quel soutien aurez-vous besoin pour mettre en œuvre la réforme de politiques et de pratiques ? Le soutien dont vous avez besoin peut être politique, juridique, institutionnel ou personnel. Il est important de rechercher les soutiens dont vous disposez déjà et les lacunes qui devront être comblées afin d'apporter les changements nécessaires.
- 2. Acceptation** : dans quelle mesure les personnes touchées par la réforme proposée des politiques et des pratiques accepteront-elles la nécessité d'un changement et les implications qui en découlent ? Il est fondamental de déterminer le niveau d'acceptation qui existe déjà et les lacunes qui devront être comblées pour faciliter la mise en œuvre rapide des réformes attendues.
- 3. Avoirs** : quelles sont les ressources (en temps, humaines, financières et matérielles) qui vont être nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre les

24 Centre pour le développement international, p. 21 à 26.

interventions liées à la réforme de politiques et de pratiques ? Qu'avez-vous déjà à disposition et quelles ressources supplémentaires pourrez-vous mobiliser de façon réaliste ?

Clé pour l'analyse de l'espace de changement

À l'aide d'une échelle d'estimation de trois niveaux : faible, moyen, élevé, évaluez chaque cause principale et ses causes secondaires associées de « l'espace de changement », en utilisant trois filtres : l'autorité, l'acceptation et les avoirs.

Tableau 2 : Échelle d'estimation de l'espace de changement ²⁵

Cause	Autorité	Acceptation	Avoirs	Espace global de changement
A	Élevé	Élevé	Élevé	Espace de changement élevé.
B	Élevé	Élevé	Moyen	Espace de changement moyen.
C	Moyen	Élevé	Low	Espace de changement inexistant.
D	Moyen	Moyen	Large	Espace de changement faible.

Source : Adapté du Centre pour le développement international 2018, p. 22 (avec des variations d'estimation pour les causes B et D, voir la note de bas de page no 25).

Tableau 3 : Feuille de calcul pour une analyse de base triple A de l'espace de changement

Veillez utiliser le tableau ci-dessous pour faciliter une analyse de l'espace de changement triple A pour les causes identifiées pendant la phase de déconstruction du problème. Vous pouvez nuancer cette analyse de base avec les outils AEP présentés dans la section suivante.

Questions de réflexion	Estimation AAA (Faible, Moyen, Élevé)	Hypothèses
Cause 1		
Globalement, quelle autorité pensez-vous avoir à engager ?		
Globalement, quel degré d'acceptation pensez-vous devoir engager ?		
Globalement, quels avoirs pensez-vous avoir à engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 1 (espace de changement faible, moyen ou élevé) ?		

Source : Adapté du Centre pour le développement international 2018, p. 23.

Vous devez remplir la feuille de calcul ci-dessus pour chaque cause identifiée au cours du processus de déconstruction du problème. Il est important de noter ici que les causes disposant d'un espace de changement élevé sont des points d'entrée qui ont une forte probabilité de succès pour effectuer les changements requis. Il est donc recommandé de commencer à travailler sur des causes disposant d'un espace de changement élevé au fur et à mesure que vous améliorez les scores triple A d'autres causes ayant de faibles notes au départ. Vous trouverez ci-dessous une feuille de travail pour vous aider à élaborer une stratégie pour accroître l'autorité, l'acceptation ou les avoirs.

²⁵ Il y a une légère variation dans l'estimation de l'espace de changement pour les causes B et D de la boîte à outils AIDP : voir p. 22. La boîte à outils indique que lorsque l'autorité et l'acceptation sont « élevées » et que les avoirs sont « moyens », il y a peu d'espace de changement. Nous argumentons que l'espace de changement est moyen comme pour la cause B du tableau d'estimation. De plus, la boîte à outils AIDP indique que lorsque l'autorité et l'acceptation sont « moyennes » et que les avoirs sont « élevés », il n'y a pas d'espace de changement (comme pour la cause D). Nous différons ici également en postulant que l'espace de changement pour la cause D est faible. Les estimations de l'espace de changement de la boîte à outils AIDP peuvent être graphiquement concevables, mais elles sont logiquement problématiques à défendre pour les causes B et D comme cela est présenté ci-dessus.

Table 4: Increasing your Authority, Acceptance and Ability

Cause principale ou cause secondaire	Espace de changement (élevé, moyen, faible ou sans espace de changement)	Stratégie Que ferez-vous pour élargir votre autorité, votre acceptation ou vos avoirs ?

Source : Adapté du Centre pour le développement international 2018, p. 28 et 29

L'analyse de l'économie politique permet de nuancer l'analyse de l'espace de changement

Plus haut, dans le chapitre 1 de ce guide, nous avons présenté l'AEP comme étant un facilitateur utile pour les prises de décisions dans le cadre d'une initiative de redevabilité sociale. Par conséquent, les concepteurs, les responsables de la mise en œuvre et les évaluateurs de programmes doivent déployer l'AEP pour comprendre de quelle façon sont répartis le pouvoir et les ressources entre les individus et les groupes et au sein de ces derniers, la façon dont les décisions sont prises, quels sont les facteurs qui favorisent et limitent l'influence dans chaque contexte, qui sont les contrôleurs, et ce qui motive ou entrave l'action collective entre les acteurs concernés (les facteurs incitatifs et dissuasifs). L'AEP devra être un processus itératif et continu d'examen de la façon dont les dynamiques politiques, économiques, religieuses, culturelles, sociales et institutionnelles interagissent pour influencer les résultats du développement et de la gouvernance.

Donc, l'AEP sera utile pour évaluer le degré d'autorité, d'acceptation et d'avoirs que vous possédez pour travailler sur des causes identifiées et pour élaborer des stratégies sur la façon d'augmenter les scores de chaque variable critique de l'espace de changement (là où c'est nécessaire).

Nous allons tester trois outils d'AEP que vous pourrez utiliser pour explorer davantage la dynamique du pouvoir par rapport au problème que vous envisagez de résoudre par le biais de la redevabilité sociale. Ces outils sont l'analyse des parties prenantes, la matrice d'alignement, intérêt et influence (AIIM) ainsi que l'approche de l'identification des partenaires limitrophes.

Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes vous permet de réfléchir sur les personnes avec lesquelles vous devrez travailler et que vous devrez influencer pour apporter les changements souhaités en matière de politiques et de pratiques. Il est utile de réfléchir aux intérêts, aux préoccupations et au niveau d'influence des parties prenantes par rapport à la question qui est à l'étude. Afin de concevoir des stratégies de mobilisation solides, qui produisent des résultats durables en matière de gouvernance et de développement, il est essentiel de comprendre les intérêts, les craintes, le niveau d'influence et les interrelations des parties prenantes.

Il peut être utile d'examiner les parties prenantes sous l'angle des trois variables de l'espace de changement : l'autorité, l'acceptation et les avoirs. La page suivante fournit un exemple de modèle que vous pourrez adapter à votre contexte, pour analyser des parties prenantes.

Après avoir terminé la matrice des parties prenantes pour les acteurs prioritaires, vous pourrez tracer sur quatre quadrants, à l'aide de l'outil ci-dessous, l'alignement, l'intérêt et le niveau d'influence de chaque partie prenante

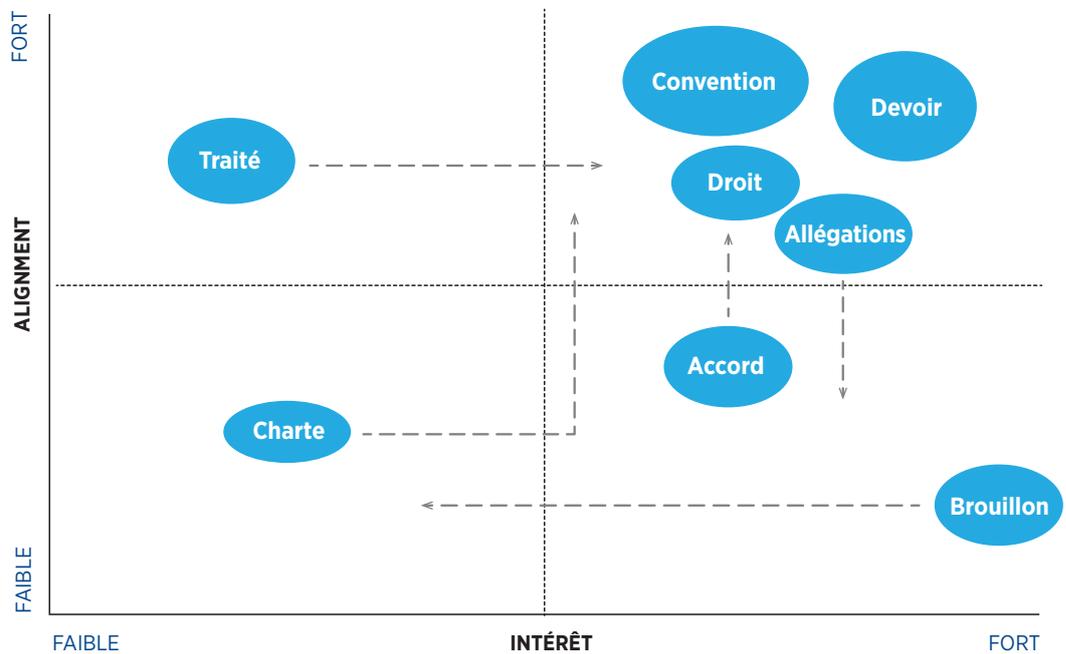
La matrice d'alignement, intérêt et influence (AIIM)

Il existe déjà des lignes directrices très détaillées (sur six pages) concernant l'AIIM, qui ont été élaborées par Enrique Mendizabal (sans date) pour l'Institut du développement outre-mer.²⁶ Les utilisateurs de ce guide sont invités à consulter ces indications existantes sur l'AIIM. Vous trouverez ci-dessous quelques considérations pour formuler la valeur ajoutée de l'AIIM.

L'AIIM est un outil utile pour :

1. Visualiser les comportements et capacités actuels (et ultérieurs), à savoir l'intérêt, l'influence et l'alignement des parties prenantes critiques et prioritaires par rapport au problème étudié.
2. Développer des voies et trajectoires de changements attendus de comportement (intérêt et alignement) des parties prenantes prioritaires pour contribuer aux réformes souhaitées des politiques et des pratiques puis concevoir des interventions proportionnées pour apporter des changements de comportement chez les acteurs cibles.
3. Faire le suivi et évaluer les changements de comportement des parties prenantes au fil du temps : trimestriellement, semestriellement, annuellement, à mi-parcours et au final.
4. Déterminer quelles sont les parties prenantes influentes et accessibles pour l'équipe de redevabilité sociale.

Figure 5: Illustration de la matrice d'alignement, intérêt et influence



Source: CRS 2022

NOTES:

1. Flèches : elles représentent le mouvement ou trajectoire prévisionnel d'une partie prenante au fur et à mesure que vous mettez en œuvre le programme.
2. Taille du cercle ou bulle : proportionnelle à l'influence de la partie prenante.

²⁶ Enrique Mendizabal, The Alignment, interest and influence Matrix (La matrice d'alignement, intérêt et influence), Institut de développement outre-mer, consulté le 17 mars 2022, <https://cdn.odi.org/media/documents/6509.pdf>.

3. Alignement : détermine si une partie prenante est d'accord avec votre programme commun de redevabilité ou s'il prévoit de travailler sur les mêmes sujets ou sur des sujets semblables.
4. Intérêt : indique si une partie prenante consacre de l'argent, du temps et du capital politique à la question sur laquelle se concentre votre coalition.

Interventions plausibles fondées sur l'alignement et l'intérêt des parties prenantes

1. Fort alignement et fort intérêt : amorcez des partenariats ou envisagez de les inclure dans votre coalition multipartite (c'est l'objectif du prochain chapitre sur le rassemblement d'alliés potentiels).
2. Fort alignement et faible intérêt : envisagez d'accroître leur intérêt pour le problème étudié ou de développer leur capacité à participer utilement à la solution et aux actions.
3. Faible alignement et fort intérêt : investissez dans la remise en question de leur vision du monde ou persuadez-les de placer votre problème en priorité.
4. Faible alignement et faible intérêt : vous pouvez simplement ignorer ces parties prenantes ou faire le suivi de leur comportement au cas où elles se transformeraient en faveur de votre intervention ou que la menace qu'ils représentent pour le travail de la RS commencerait à s'estomper.

Identification des partenaires limitrophes

Les changements de politiques et de pratiques nécessaires pour fournir durablement des biens et des services publics impliquent également que se fasse une transformation des comportements, relations et attitudes des acteurs concernés. Vous pouvez facilement identifier ces acteurs dont vous souhaitez influencer l'état d'esprit et la conduite par le biais des AIDP, de l'analyse des parties prenantes et de l'AIIM, entre autres mécanismes. Comme vous l'avez peut-être déjà remarqué sous AIIM, tous les acteurs pertinents et influents ne sont pas forcément accessibles ; alors, qu'allez-vous faire avec de telles personnes ?

1. Les partenaires limitrophes sont des parties prenantes dont vous souhaitez influencer l'état d'esprit et la conduite, ils sont accessibles et vous travaillerez directement avec eux. Que ferez-vous avec des parties prenantes influentes et critiques qui sont inaccessibles, mais dont l'état d'esprit et le comportement ont également besoin d'être transformés ?
2. Vous devrez identifier les personnes accessibles que vous pourrez influencer, et qui à leur tour pourront également influencer une partie prenante critique qui vous est inaccessible. L'acteur qui peut être influencé doit être inclus dans la liste des partenaires limitrophes (membre de la coalition multipartite et inclusive).

Les considérations relatives aux partenaires limitrophes doivent commencer tôt et se poursuivre tout au long des phases de l'ACCIM, de manière que vous soyez sûr que vous apporterez les changements requis en temps voulu.

Les partenaires limitrophes sont les personnes, les groupes ou les organisations avec lesquels le programme interagit directement et avec lesquels le programme peut prévoir des possibilités d'influence. Ces acteurs sont appelés partenaires limitrophes parce que même si le programme va travailler avec eux pour effectuer les changements, ils ne le contrôlent pas. Le pouvoir d'influencer le développement leur appartient. Le programme est à la frontière de leur monde. Le programme s'efforcera de faciliter le processus en leur donnant accès à de nouvelles ressources, idées ou possibilités durant une certaine période.²⁷

²⁷ Sarah Earl, Fred Garden et Terry Smutylo, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Cartographie des résultats : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement), Ottawa, Centre international de recherche sur le développement, 2001), p. 41. <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs>.

Les considérations relatives aux partenaires limitrophes doivent commencer tôt et se poursuivre tout au long des phases de l'ACCIM, de manière que vous soyez sûr que vous apporterez les changements requis en temps voulu.

Tirer les points pour la phase I de l'ACCIM : Analyser

Maintenant que vous avez une juste appréciation du problème que vous souhaitez résoudre en utilisant la redevabilité sociale, en tant que petit groupe de membres du personnel CRS et de partenaires, il va falloir que vous rédigiez une analyse de rentabilisation à l'aide d'une combinaison d'outils d'AIDP et d'AEP (s'il y a lieu pour faciliter les prises de décisions). Veuillez fournir une analyse de rentabilisation concise à vos dirigeants pour obtenir leur adhésion et des investissements (en personnel et financier) avant de faire appel au soutien d'autres acteurs au-delà du petit groupe qui a participé à l'analyse initiale. De plus, les outils d'AEP auront dû vous permettre d'identifier des partenaires limitrophes que vous devrez inviter ou réunir pour faire partie d'une coalition multipartite afin de traiter les problèmes prioritaires en matière de gouvernance et de développement.

Chapitre III : L'ACCIM – RÉUNIR

Introduction

Est-ce que tous les problèmes de gouvernance et de développement ont besoin de coalitions multipartites inclusives pour être résolus ? Pas forcément. Pourquoi ? Parce que certains problèmes sont localisés ou causés par quelques individus. Ainsi, identifier et travailler sur un cas spécifique peut nous permettre de remédier au problème. Par exemple, transformer le comportement de quelques enseignants ou du personnel de santé qui se présente fréquemment en retard au travail peut apporter une correction à une mauvaise prestation de services. Toutefois, si la faible fréquentation au travail susmentionnée est due en partie à un suivi ou contrôle insuffisant aux niveaux infranational et national, de la part des ministères de l'Éducation et de la Santé, alors le problème ci-dessus n'est plus localisé, mais c'est une conséquence des échecs de l'action collective au sein de ces deux institutions. Il s'ensuit alors que certains problèmes en matière de gouvernance et de développement peuvent être systémiques, causés et entretenus par un réseau d'individus intégrés horizontalement et verticalement²⁸ et par des valeurs trouvées à différents niveaux de prise de décision. Les problèmes systémiques appellent à une action collective entre les acteurs étatiques et non étatiques. En outre, les défis de gouvernance ne concernent pas un simple ensemble de personnes (des citoyens) qui amène un autre groupe de personnes (des fonctionnaires de l'État, tels que des politiciens et des bureaucrates) à mieux se comporter, mais il faut fondamentalement que ces deux groupes (de citoyens et de fonctionnaires de l'État) travaillent en collaboration pour promouvoir et soutenir le bien commun.²⁹

Le chapitre III du présent guide examine la deuxième phase du modèle ACCIM : Réunir. La phase de rassemblement s'appuie sur le travail d'analyse et de classement par priorités effectué au cours de la phase précédente : Analyser. À ce stade, vous devez avoir compris quelles sont les causes profondes de votre problème prioritaire qui présentent de grandes chances de succès, politiquement comme techniquement. Il vous faut maintenant constituer, développer et maintenir une coalition inclusive et multisectorielle.

À la fin du chapitre III, vous devriez en avoir appris davantage sur la façon de :

1. Déterminer si un problème prioritaire et convenu nécessite une réponse multipartite ou si une seule organisation peut y remédier.
2. Déterminer le nombre et la diversité (des secteurs, du sexe, des intérêts, des niveaux d'influence) des membres de la coalition pour vous assurer que votre groupe a la légitimité, l'influence, les ressources et la persévérance nécessaires pour permettre d'apporter le changement que vous souhaitez.
3. Veiller à ce que les membres de la coalition parviennent à un programme commun de redevabilité et à se rallier à lui jusqu'à sa conclusion logique.

28 Jonathan Fox, *Scaling Accountability through Vertically Integrated Civil Society Policy Monitoring and Advocacy* (Renforcer la redevabilité par le biais d'un suivi des politiques et d'un plaidoyer de la société civile intégrés verticalement), IDS, 2016, p. 4,

https://accountabilityresearch.org/wp-content/uploads/2017/08/ScalingAccountability_Online4.pdf

29 David Booth, *Synthesis Report—Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance* (Rapport de synthèse — Le développement en tant que problème d'action collective : relever les défis réels de la gouvernance africaine), Programme pouvoir et politique en Afrique, ODI, 2012, p. 10 et 11.

<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a7040f0b652dd000722/appps-synthesis-report-development-as-a-collective-action-problem.pdf>

4. Obtenir un consensus concernant, entre autres, la structure de la coalition, la fréquence des réunions, les coûts de participation, les mécanismes d'enrôlement de membres supplémentaires et la coordination avec d'autres initiatives au niveau national et infranational pour faciliter la conjugaison des efforts.
5. Anticiper les conflits et mettre en place des mécanismes de gestion des conflits pour transformer ceux-ci avant qu'ils ne se manifestent violemment et ne fassent dérailler la raison d'être de la coalition.
6. Promouvoir la vigilance parmi les membres de la coalition afin d'éviter qu'une élite s'en empare. En effet, il peut y avoir une tentation parmi les poids lourds de la politique, les élites économiques et des groupes de pression d'infiltrer votre coalition de redevabilité et de l'influencer sournoisement vers un soutien au profit de cette élite.

Questions fondamentales à prendre en compte

Les questions sélectionnées ci-dessous servent à aider les équipes d'un bureau pays et leurs partenaires stratégiques à déterminer si un problème prioritaire sera mieux résolu par des coalitions inclusives et multisectorielles ou par une poignée de personnes passionnées, compétentes et engagées. Si vous décidez de former une coalition, ces questions vous permettront également d'examiner minutieusement la composition, le fonctionnement, la logistique et les possibles risques découlant de la coalition :

1. Le problème prioritaire est-il isolé (il n'est rencontré que dans un seul établissement, par exemple) ou est-il symptomatique d'un problème bien ancré dans le secteur ?
2. Quelles sont les parties prenantes que nous devons recruter pour prendre part à la solution et à l'action ?
3. Quelle devra être la taille de notre coalition ?
4. Travaillerons-nous uniquement au niveau infranational, ou aurons-nous également besoin d'une coalition correspondante au niveau national (et international) pour modifier la dynamique du pouvoir et favoriser la performance optimale du système (grâce à une redevabilité et une sensibilité durable) ?
5. Y a-t-il des efforts de réforme en cours, ou des coalitions existantes que votre coalition naissante peut exploiter pour causer le changement ?
6. Comment notre coalition sera-t-elle structurée ? Aurons-nous besoin d'un organisme-chef de file ou organisateur ?
7. Quelle sera la fréquence des réunions et de quelle façon couvrirons-nous les coûts de participation ?
8. Comment pourrons-nous garder les membres de la coalition engagés et motivés ?
9. Comment évaluerons-nous la performance de la coalition ?
10. Comment les conflits interpersonnels entre membres de la coalition seront-ils gérés ?
11. Comment pourrons-nous empêcher et gérer les tentatives d'une élite de s'emparer de la coalition à son profit, pour rester concentrés sur notre programme de redevabilité ?
12. Comment et quand recruterons-nous d'autres membres de la coalition ?
13. À quel moment dissoudrons-nous la coalition, ou reconstituerons-nous celle-ci pour faire le suivi du maintien du changement souhaité ou pour relever d'autres défis en suspens ou émergents ?

Orientation

Les orientations ci-dessous fournissent des conseils pratiques que vous pourrez référencer et contextualiser lorsque vous naviguerez dans votre propre environnement de gouvernance et de développement.

Avons-nous besoin d'une coalition pour résoudre le problème prioritaire ?

La réponse à cette question dépendra de la nature et de l'ampleur du problème prioritaire. Vous n'avez pas besoin de former une coalition si le problème est localisé ; les décideurs sont facilement accessibles et disposés (avec un peu de plaidoyer ou de lobbying), et les ressources nécessaires (humaines, matérielles et en temps) sont également facilement disponibles. Toutefois, si l'on rencontre ce problème prioritaire dans plusieurs lieux (même s'il s'agit d'un district, comté, commune, état, province, préfecture), la prise de décision se fera à plusieurs niveaux ou impliquera différentes personnes ; et si de nombreuses personnes sont touchées en raison d'une inaction continue, alors, une coalition multipartite inclusive offrira un mécanisme polyvalent pour remédier à votre problème de gouvernance ou de développement.

Lorsque vous prendrez la décision de travailler par le biais d'une coalition ou seulement avec quelques personnes, veuillez vous assurer que vos actions contribueront à optimiser le leadership local³⁰ et à renforcer les systèmes locaux³¹ afin que le secteur public puisse continuer à obtenir des résultats optimaux longtemps après que CRS et ses partenaires auront cessé leurs activités dans les zones cibles.

Qui devra faire partie de la coalition ?

Les travaux d'analyse de la phase I (de l'ACCIM) devront guider les décisions concernant le recrutement initial des membres potentiels de la coalition. Par exemple, au cours de vos exercices sur les AIDP et l'AEP, vous avez pu identifier des personnes et des institutions ayant un pouvoir décisionnel ou de l'influence, ceux qui sont touchés par le problème, ainsi que les parties prenantes qui peuvent contribuer avec des ressources (argent, matériel, compétences) pour apporter le changement souhaité. Vous avez également pu déterminer qui, parmi les parties prenantes ci-dessus, sont influentes, accessibles, intéressées et alignées sur les changements que vous recherchez dans votre communauté, région ou pays. En outre, vous avez également pu établir, grâce à votre analyse des parties prenantes et à votre processus d'identification des partenaires limitrophes, comment transformer le comportement des décideurs influents, mais inaccessibles directement.

En tant qu'organisme-chef de file et organisateur, vous devrez prendre des décisions initiales concernant la taille et la diversité des membres de la coalition afin d'en favoriser la légitimité, l'influence, la représentativité et la persévérance. Assurez-vous de constituer une coalition adaptable et gérable. En fonction du problème et des résultats de votre travail d'analyse dans la phase I, vous aurez besoin d'un mélange équitable de membres de la coalition pris parmi la société civile (y compris les médias et les groupes confessionnels), les universités, les groupes communautaires, les chefs traditionnels, le secteur privé et les institutions de l'État. Des personnes directement touchées par le problème, hommes, femmes, garçons et filles, devront également être incluses équitablement.

30 Catholic Relief Services, *Subsidiarity across the Nexus: Policy Principles to Support Effective and Sustainable Local Leadership in Humanitarian Response and Development Assistance* (Subsidiarité à travers le Nexus : Principes politiques pour soutenir un leadership local efficace et durable dans la réponse humanitaire et l'aide au développement). Catholic Relief Services, 2020. https://ics.crs.org/node/909-LL%2520paper_.pdf

31 USAID, *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development* (Systèmes locaux : un cadre pour soutenir le développement durable). Rapports et données, 26 janvier 2022. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

Les personnes que vous enrôlez en tant que membres de la coalition devront, au minimum, posséder les attributs suivants : influence, intérêt, disponibilité et temps ainsi qu'une volonté de contribuer ou d'investir des ressources (capital politique, argent, matériel, compétences) pour résoudre des problèmes prioritaires.

Veillez faire preuve de souplesse dans le recrutement des membres. Adaptez votre liste de membres à mesure que vous interagissez avec un plus grand nombre de personnes et que vous approfondissez votre compréhension du problème et des solutions possibles. Il se peut que certains membres de la coalition puissent recommander des noms supplémentaires (de contrôleurs, d'influenceurs, de facilitateurs ou interlocuteurs). Veillez filtrer les personnes supplémentaires en utilisant les attributs de membre de la coalition déjà énoncés : influence, intérêt, disponibilité et volonté d'investir dans la résolution de problèmes.

La façon dont vous recruterez les membres de la coalition dépendra de votre problème prioritaire, du contexte local et des relations que vous possédez déjà. Un appel téléphonique suffira pour que certains acceptent l'invitation, tandis qu'il faudra une discussion en personne avec d'autres. Certaines parties prenantes peuvent demander une analyse de rentabilisation écrite pour peser les avantages et les risques possibles avant de s'engager. Vous pourrez même rencontrer des personnes qui veulent que vous les fassiez se sentir indispensables avant de s'engager à devenir membre de la coalition. Soyez prêt à déployer tout un éventail de stratégies. Veillez faire preuve de patience et de bon sens lorsque vous gérerez ces dynamiques de recrutement.

Comment votre coalition devra-t-elle être structurée ?

La structure de votre coalition dépendra de plusieurs facteurs contextuels, et notamment de la complexité de votre problème prioritaire, de la dynamique de groupe et de la durée prévisionnelle concernant les actions et la résolution.

En tant qu'organisme-chef de file initial, vous devrez au début de votre réunion de coalition faciliter ou accompagner la prise de décision concernant la façon dont votre groupe sera structuré, géré et doté de ressources. Écoutez attentivement et tenez compte des points de vue de chaque membre de la coalition présent lors de la ou des réunions initiales au cours desquelles vous déciderez de la composition de votre groupe. Discutez ouvertement sur les décisions et documentez celles concernant la fréquence de vos réunions et la façon dont les coûts des activités de la coalition seront couverts afin de gérer les attentes.

Comment assurez-vous un programme commun de redevabilité ?

La promotion d'un programme commun de redevabilité est un processus continu qui commence dès la phase d'analyse et peut se terminer à la livraison du bien ou du service public souhaité. C'est pourquoi il est essentiel que vous impliquiez certains de vos partenaires stratégiques dans la phase d'analyse. À l'heure actuelle, vous devriez vous être mis d'accord (en tant que petit groupe de l'organisme-chef de file) sur les causes profondes de votre problème qui présentent de fortes possibilités de réforme (espaces de changement). Cet accord initial sur les possibilités de réforme et les données probantes font partie du programme commun de redevabilité que vous devrez présenter à la coalition naissante pour validation, mise à jour et adhésion au projet.

Vous devrez présenter vos constatations d'AIDP et AEP afin que chaque membre de la coalition comprenne comment vous êtes arrivé à sortir des composants de problèmes spécifiques sur lesquels on travaillera et la liste des parties prenantes à placer en priorité. Vos travaux sur les AIDP et l'AEP à présenter comprennent :

1. La construction du problème, sa déconstruction et le séquençage (analyse de l'espace de changement).
2. L'analyse des parties prenantes, la matrice d'alignement, intérêt et influence ainsi que l'identification des partenaires limitrophes.

Veillez profiter de cette occasion pour combler les lacunes de votre analyse et vous assurer que votre problème est « un bon problème » à traiter (à savoir par exemple que de nombreux membres de la coalition s'en soucient, qu'ils souhaitent faire quelque chose à ce sujet et que vous aurez de bonnes chances de le résoudre).

Une fois que vous aurez obtenu l'accord des membres de la coalition selon lequel le problème prioritaire mérite le capital collectif et le leadership de la coalition, vous pourrez maintenant explorer des solutions potentielles (veuillez consulter la phase III : Contextualiser, qui est au centre du chapitre suivant).

Comment allez-vous gérer et transformer vos conflits ?

Il est tout à fait possible que vous finissiez par travailler avec des personnes et des institutions avec lesquelles vous collaborez déjà d'une manière ou d'une autre. Vous aurez donc probablement une bonne compréhension des attitudes, tempéraments, caractère, croyances et intérêts et points sensibles de ces membres potentiels. Cependant, même en possédant toute cette connaissance « a priori », vous ne pourrez pas toujours prédire comment les individus se comporteront durant toutes les activités de la coalition. Les désaccords et les malentendus pourront s'accumuler et entraîner des tensions sur de nombreux sujets, notamment sur le genre de leadership, les problèmes classés prioritaires, les lieux de réunion, les stratégies de mobilisation externe, le choix des régions ou communautés d'intervention, etc.

La meilleure stratégie consiste à prévenir les conflits avant qu'ils se manifestent violemment et fassent dérailler votre coalition. La prévention des conflits peut prendre plusieurs formes et comprend :

1. La création d'une atmosphère dans laquelle chaque membre de la coalition peut s'exprimer librement et se sentir respecté et valorisé. La façon dont vous créerez cet environnement dépendra de facteurs tels que les coutumes locales et les profils émotionnels et intellectuels des membres de la coalition.
2. La mise en place d'un petit sous-comité de gestion des conflits (ou « comité des sages ») afin de faciliter la désescalade et de transformer des conflits interpersonnels. Certaines coalitions pourront décider d'attribuer ce rôle au président et au secrétaire de la coalition. Veuillez établir un mécanisme de gestion et de transformation des conflits adapté à votre contexte.³²
3. Le fait d'informer les membres de la coalition que la direction de la coalition collaborera avec les autorités locales compétentes pour enquêter comme il convient (et poursuivre, s'il y a lieu) dans les cas d'abus et de violation au fur et à mesure de leurs occurrences.

Existe-t-il un puissant vaccin pour empêcher une élite de détourner le propos de la coalition ?

Pas forcément. Par conséquent, vous devrez constamment vous assurer que les membres de votre coalition, tout en agissant au nom du groupe, resteront concentrés sur votre programme commun de redevabilité et qu'ils n'utiliseront pas le capital collectif du groupe pour faire avancer leurs propres intérêts ou programmes.

Il est tentant pour certaines élites locales sans scrupules, telles que des politiciens, des hommes d'affaires ou des groupes de pression, d'infiltrer des coalitions dynamiques dans l'espoir d'orienter lentement le groupe vers leurs objectifs personnels et de l'éloigner du programme commun de redevabilité de la coalition. Par conséquent, restez sur vos gardes pour éviter d'être attiré par la promotion d'activités qui n'offre pas de valeur ajoutée à votre vision et à vos objectifs de coalition. Il est tout aussi important que vous soyez attentif aux risques ci-dessus lorsque vous

³² Catholic Relief Services, *Les Liens Qui Unissent : La Reconstruction de La Cohésion Sociale Dans Les Communautés Divisées*. 2017.

déterminerez les rôles de leadership tels que ceux du président, du secrétaire et du comité de résolution des conflits.

Tirer les points pour la phase II de l'ACCIM : Réunir

Félicitations pour avoir réuni une coalition inclusive et multisectorielle réunie dans un programme commun de redevabilité. En tant que membre de l'équipe, votre mission est de vous assurer que votre coalition reste motivée et concentrée sur vos objectifs à court et à long terme, tout en recadrant vos stratégies à mesure que le contexte d'intervention évolue. Après que la coalition ait convenu des parties de votre problème de gouvernance ou de développement qui peuvent être résolues et identifiées les parties prenantes critiques et les points d'entrée (entre autres choses), vous devrez maintenant développer une stratégie cohérente et contextuellement appropriée qui intégrera habilement différents mécanismes et outils de redevabilité sociale dans le but d'apporter le changement que vous souhaitez. Ceci est l'objet du chapitre IV : Contextualiser.

Chapitre IV : L'ACCIM — Contextualiser

Introduction

Pourquoi contextualiser les mécanismes et outils de redevabilité sociale lorsque les problèmes de gouvernance et de développement sont semblables d'une communauté à l'autre ? Ne sommes-nous pas en train de gaspiller nos précieuses ressources en adaptant des outils existants alors que nous pouvons simplement faire un copier — coller ? Pas du tout. Pourquoi ? Parce que le contexte est important dans la programmation de la gouvernance et du développement. Ce qui réussit dans un contexte d'intervention ne nous garantit pas nécessairement le même niveau de réussite dans d'autres contextes. Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que les personnes concernées par le problème et les décideurs peuvent différer (notamment dans leurs incitations et leurs intérêts). C'est la raison pour laquelle le modèle ACCIM de redevabilité sociale encourage l'analyse continue du contexte par le déploiement d'outils d'AEP afin que nos stratégies d'intervention soient adaptées à l'évolution de l'environnement de mise en œuvre.

Ce chapitre est consacré à la façon de développer des stratégies, des mécanismes et des outils de redevabilité sociale adaptés au contexte et qui soient réalisables. En terminant ce chapitre, vous en saurez plus sur la façon de :

1. développer habilement des stratégies de redevabilité sociale cohérentes qui intègrent de manière transparente de multiples techniques, outils et voies pour apporter le changement souhaité ;
2. distinguer les approches tactiques et stratégiques de la RS ;
3. contextualiser et faciliter les mécanismes de redevabilité sociale tels que les chartes des services, les audits sociaux et les cartes communautaires (de performance) ;
4. faciliter la planification d'actions basées sur les exercices de suivi participatif mentionnés ci-dessus.

Questions fondamentales à prendre en compte

1. Y a-t-il eu des changements contextuels importants dont vous devrez tenir compte lors de la conception de votre stratégie (depuis la dernière fois que vous avez effectué votre évaluation de l'environnement) ?
2. Quelle combinaison et quel enchaînement de techniques et d'outils de RS devrez-vous déployer pour résoudre efficacement votre problème prioritaire ?
3. Que faudra-t-il pour mettre en œuvre votre stratégie en termes de compétences, d'influence, de temps, d'argent et d'autres ressources ?
4. Votre coalition comprend-elle des personnes ayant les compétences, l'influence, le temps et les autres ressources appropriées ? Sinon, qui d'autre doit être inclus dans votre coalition pour qu'elle ait la configuration adéquate pour la tâche à accomplir ?
5. Comment allez-vous mesurer vos progrès ?
6. Quelles sont les hypothèses qui étayent votre stratégie ?
7. Quels sont les possibles risques que vous devez suivre de près et gérer ?

Orientation

Les pages suivantes fournissent des orientations détaillées sur la façon dont vous pouvez développer votre stratégie de RS et contextualiser certains outils et mécanismes de RS pour mettre en œuvre votre plan. Nous utiliserons le problème de la rupture de stock de médicaments pour démontrer le processus de contextualisation.

Stratégie de RS

Pourquoi une stratégie de RS ?

Pourquoi devriez-vous investir dans le développement d'une stratégie de RS ? Parce qu'elle fournit une carte et une boussole sur la façon dont les différents éléments de votre travail contribuent à votre programme commun de redevabilité à court et à long terme. Disposer d'une boussole ou du GPS ne signifie pas nécessairement que vous devrez vous déplacer en ligne droite. Souvent, votre terrain de gouvernance comportera des collines, des rivières et des ruisseaux, des vallées, des plateaux, des prairies et des forêts tropicales. Vous devrez donc utiliser différents instruments pour vous orienter. Votre GPS est conçu pour vous aider à prendre des décisions judicieuses concernant la façon dont vous vous déplacez sur votre terrain difficile pour arriver à votre destination. La distinction faite par Fox (2014, 2015, 2016)³³ entre les approches de redevabilité tactique et stratégique est très instructive à cet égard.

Tableau 6 : Différenciation entre les approches de redevabilité tactique et stratégique

Approches tactiques	Approches stratégiques
<ul style="list-style-type: none"> • Interventions dirigées par des outils (souvent externes). • Limitées aux efforts d'expression des citoyens. • Fourniture d'informations (supposée inspirer une action collective pouvant influencer les performances du secteur public). • Limitées aux sphères « locales » 	<ul style="list-style-type: none"> • Tactiques multiples et coordonnées (le tout peut-il être supérieur à la somme de ses parties ?) • Environnements propices à l'action collective pour réduire le risque perçu. • La voix des citoyens est coordonnée avec les réformes gouvernementales qui renforcent la sensibilité du secteur public (la voix plus les dents). • Multiniveaux (reliant les acteurs et les objectifs locaux, infranationaux et nationaux). • Campagnes plutôt qu'interventions (processus itératifs, contestés et donc inégaux).

Source: Fox 2016, 5

Quels sont les éléments clés d'une stratégie de RS ?

Il est important que votre stratégie de RS puisse au minimum :

1. Résume les principaux défis que vous avez l'intention de résoudre ;
2. Indique les changements souhaités que vous voulez voir, à court et à long terme ;
3. Énonce les hypothèses clés sur lesquelles repose votre stratégie ;
4. Identifie les risques possibles que vous devez anticiper, suivre, traiter et gérer ;
5. Établit vos besoins en ressources, vos alliés, vos adversaires, les décideurs, les techniques de mobilisation, les points d'action, les messages clés et les échéanciers ;
6. Attribue les responsabilités pour la mise en œuvre et le suivi.

Exemple de stratégie de RS

Quel est votre principal défi ?

Dans notre province, les établissements de santé publique sont à court de médicaments essentiels plusieurs fois par an. Souvent, les prestataires de services de santé ne délivrent que des ordonnances. Les patients dépensent beaucoup d'argent pour acheter des médicaments dans des pharmacies privées. Certains patients n'ont pas les moyens d'acheter des médicaments dans des pharmacies privées, ce qui compromet leurs chances de guérison. La situation décrite ci-dessus fait que certains patients restent alités pendant de longues périodes et que d'autres perdent la vie.

³³ Fox, *Scaling Accountability through Vertically Integrated Civil Society Policy Monitoring and Advocacy* (Renforcement de la redevabilité par le suivi et le plaidoyer de politiques de la société civile intégrés verticalement), p. 5.

Quelle est la cause de ces pénuries de médicaments ? Le personnel des établissements de santé affirme que le problème vient de leurs superviseurs au niveau national, qui tardent à acheter des médicaments et détournent une partie des médicaments destinés aux établissements publics vers certains de leurs centres de santé et pharmacies privés. Les hauts fonctionnaires du ministère de la Santé, au niveau des districts, des provinces et du pays, réfutent les allégations de malversations en affirmant que la prétendue pénurie de médicaments est due à une mauvaise planification et à des rapports insuffisants de la part du personnel de première ligne qui tarde à rendre compte des allocations trimestrielles de médicaments essentiels provenant des dépôts médicaux centraux.

Quels changements voulons-nous voir ?

1. Mise en place et déploiement d'un système participatif de suivi des médicaments, du niveau national au niveau local.
2. Une meilleure connaissance, chez les patients et les prestataires de services de santé, des médicaments fournis gratuitement et de ceux qui sont payants.
3. Réduction des dépenses de médicaments à la charge des patients.
4. Délivrance ponctuelle des médicaments essentiels aux patients lorsqu'ils se rendent dans les établissements de santé publique.
5. Les gouvernements nationaux et locaux allouent des fonds suffisants pour l'achat et la distribution des médicaments essentiels

Quelles sont nos hypothèses clés ?

1. La santé restera l'un des secteurs prioritaires bénéficiant d'un soutien gouvernemental adéquat.
2. Les patients et membres de la communauté vont bien collaborer avec leur député local pour plaider en faveur de la fin des ruptures de stock de médicaments essentiels.
3. D'autres alliés prioritaires du gouvernement, notamment le vice-président et le secrétaire permanent du ministère de la Santé (services techniques), continueront à soutenir notre travail

Quels sont les risques possibles ?

Tableau 7 : Exemple de matrice des risques

Risque	Probabilité	Impact	Mesures d'atténuation
Certains patients ont peur de signaler les ruptures de stock de médicaments à leur député local par crainte de représailles.	Faible	Majeur	Rassembler les voix de la communauté, par le biais d'audits sociaux et de cartes communautaires, avant de les communiquer aux différents détenteurs de pouvoir afin de minimiser le risque d'être mis à l'écart.
Les membres du parti au pouvoir refusent de faire partie de la coalition, car ils la soupçonnent d'être une porte-parole de l'opposition destinée à saper le gouvernement.	Moyenne	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer des coalitions multipartites inclusives qui représentent différents intérêts. • Éviter les activités partisans au moment de travailler ensemble au sein d'une coalition

Source: CRS 2022

Vous pouvez personnaliser votre matrice des risques en fonction de vos besoins. Vous pouvez par exemple ajouter d'autres colonnes qui vous aideront à suivre l'évolution du risque au cours du temps, les mesures d'atténuation mises en œuvre en cours de route, et la personne ou institution responsable et redevable pour chaque risque identifié.

Tableau 8 : Exemple de stratégie de redevabilité sociale

Ressources De quoi avons-nous besoin ?	Soutien et opposition Qui est susceptible de soutenir ou de refuser notre travail ?	Cible et agents du changement Quel est le public cible et qui sont nos agents de changement ?	Techniques Quelles techniques devons-nous déployer pour apporter le changement ?	Messages clés aux cibles	Étapes de l'action	Quand	Responsable	Redevable
<p>Fonds : Notre stratégie coûtera environ 75.000 USD.</p>	<p>Alliés : 1. Le vice-président : il s'est récemment plaint des ruptures de stock de médicaments dans les établissements de santé ruraux.</p>	<p>Cible : 1. Les ministres des Finances (nom) et de la Santé (nom).</p>	<p>1. Analyse continue du contexte.</p>	<p>Patients : 1. La santé est une richesse. 2. Consultez un médecin quand vous êtes malade. 3. Appelez votre député en cas de rupture de stock de médicaments.</p>	<p>1. Effectuer périodiquement une analyse du contexte en utilisant l'ASCP et l'AEP.</p>	<p>12 octobre 2022 15 novembre 2022 En cours 18 février 2023</p>	<p>Joshua Strategy et Vivian Evidence (membres de la coalition).</p>	<p>Jane Scorecard (présidente de la coalition).</p>
<p>Ressources humaines : Tous les membres de la coalition consacreront du temps et des compétences en fonction des besoins.</p>	<p>2. Le directeur du radiodiffuseur national (radio et TV) : il a perdu un parent proche en raison de la pénurie de médicaments.</p>	<p>2. Le directeur de la pharmacie nationale (nom).</p>	<p>Mobilisation des décideurs, des alliés et des patients à différents niveaux.</p>	<p>Ministre des Finances : Citoyens malades, pas d'impôts.</p>	<p>2. Élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des parties prenantes.</p>			
<p>Installations : Les membres de la coalition ont mis à disposition leurs installations de conférences, y compris la salle de réunion de l'autorité locale.</p>	<p>3. Le secrétaire permanent du ministère de la Santé (services techniques) : il est passionné par la qualité et la fourniture ponctuelle de services.</p>	<p>3. Les directeurs des centres régionaux de distribution de médicaments (noms).</p>	<p>Établissement de relations avec les alliés, les agents du changement et les décideurs.</p>	<p>Ministre de la Santé et élus locaux : Les ruptures de stock de médicaments sont responsables de la mort des électeurs.</p>	<p>3. Organiser des visites de courtoisie ou des discussions autour d'un café pour consolider les relations avec les alliés et pour transmettre les messages et tâches clés.</p>			
	<p>4. le ministre provincial : il aime être identifié comme une personne d'action, un législateur en faveur des pauvres.</p>	<p>4. Les directeurs de la santé des provinces et des districts.</p>	<p>Éducation civique concernant les droits et obligations en matière de santé.</p>	<p>Responsables des approvisionnements et des dépôts : Nous faisons le suivi des médicaments avec vous.</p>	<p>4. Élaborer et traduire les chartes des services dans les langues locales.</p>			
	<p>5. Les chefs traditionnels et religieux : ont ouvertement demandé la disponibilité des médicaments essentiels.</p>	<p>5. Responsables des approvisionnements et des dépôts au niveau du district, de la province et du pays (noms).</p>	<p>Collecte collective de preuves exploitables par le biais de chartes des services, d'audits sociaux et de bilans communautaires.</p>					
	<p>6. Les stations de radio locales : elles aiment être associées à de nobles causes.</p>	<p>6. Les patients : en particulier ceux qui n'ont ni assurance maladie ni accès à des soins de santé privés.</p>	<p>Planification d'actions collectives, mise en œuvre et suivi.</p>					
					<p>6. Former les parties prenantes cibles aux chartes des services, aux audits sociaux et aux cartes communautaires.</p>			

Ressources De quoi avons-nous besoin ?	Soutien et opposition Qui est susceptible de soutenir ou de rejeter notre travail ?	Cible et agents du changement Quel est le public cible et qui sont nos agents de changement ?	Techniques Quelles techniques devons-nous déployer pour apporter le changement ?	Messages clés aux cibles	Étapes de l'action	Quand	Responsable	Relevable
	7. Les bailleurs de fonds investissant dans la santé : USAID, UNICEF, FNUAP, OMS, Banque mondiale, UE et autres.	7. Les députés et conseillers locaux	Apprentissage continu par l'action et la mise à l'échelle.		7. Recueillir périodiquement des preuves sur les ruptures de stock de médicaments en utilisant les mécanismes ci-dessus.			
	8 Des associations médicales professionnelles : (préciser le cas échéant).	Les agents du changement <ul style="list-style-type: none"> Nous avons des agents du changement ou des promoteurs dans les institutions cibles : <ul style="list-style-type: none"> Santé (noms) Finances (noms) Dépôts médicaux centraux (noms) 			8. Faciliter la planification d'actions collectives après chaque cycle de collecte de données et de preuves.			
	9. Etc				9. Organiser une révision trimestrielle et des événements d'apprentissage en ligne et en personne.			
	Adversaires : 1. Les propriétaires de la pharmacie Zèbre et de l'établissement de santé la Girafe, qui reçoivent régulièrement des médicaments volés. 2. Deux membres du Parlement (Camélon et Scorpion) : ils ont peur que leur parti perde en popularité s'ils parlent des ruptures de stock de médicaments essentiels dans les établissements de santé.				10. Documenter et diffuser les résultats émergents et les principales leçons apprises.			

Source: CRS 2022

NOTES:

1. Vous pouvez développer davantage votre stratégie de redevabilité en utilisant une feuille de calcul Excel, car elle vous permettra d'ajouter d'autres colonnes comme bon vous semble.
2. La stratégie ci-dessus peut également être utile lors de l'élaboration d'un cadre MEAL détaillé ; veuillez vous reporter au chapitre V, consacré à la mise en œuvre.
3. Vous pouvez déployer d'autres outils, tels que les fiches d'appréciation citoyenne (FAC),^{34 35} et le suivi des dépenses publiques (SDP),³⁶ en fonction de votre dynamique contextuelle et du problème auquel vous souhaitez remédier. Toutefois, dans le cadre de ce guide, nous ne montrerons que la façon de développer et de faciliter les chartes des services, les audits sociaux et les cartes communautaires, car ils constituent certains des facilitateurs essentiels de mise en œuvre de la stratégie décrite ci-dessus. demonstrate how to develop and facilitate service charters, social audits and community scorecards as these constitute some of the critical enablers to operationalize the above strategy.

Amorçage du mécanisme de la redevabilité et la sensibilité

Une bonne stratégie vous garantit-elle le succès ? Pas nécessairement ? Pourquoi pas ? Parce qu'une stratégie est un plan de jeu que vous devez mettre en œuvre et ajuster dans des contextes très évolutifs. Elle exige discernement et sagesse. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pratiques pour vous aider à contribuer à une redevabilité et à une sensibilité durable dans votre ou vos secteurs prioritaires, quel que soit le mécanisme ou l'outil de redevabilité sociale que vous adopterez.

1. Prenez connaissance de votre contexte, suivez son évolution et ajustez votre stratégie selon le besoin et entre autres choses :
 - a. Obtenez l'adhésion explicite des autorités compétentes pour mettre en œuvre le travail de redevabilité sociale.
 - b. Investissez dans l'établissement de relations et l'instauration de la confiance entre les groupes d'intérêt et les publics cibles. Cela augmentera le pouvoir de rassemblement de votre coalition.
 - c. Identifiez et entretenez des relations avec les contrôleurs et les interlocuteurs et facilitateurs³⁷ de la redevabilité et de la réactivité. Ces facilitateurs peuvent être des organes de presse, des chefs traditionnels et religieux, des élus, des fonctionnaires, des entrepreneurs et d'autres personnes influentes qui vous aideront à construire des ponts, à désamorcer les tensions et à vous dire quand il faudra aller vite et quand il faudra ralentir. Ils vous serviront d'oreilles et d'yeux fiables sur le terrain et vous fourniront des « contrôles de la température » périodiques pour vous permettre d'adapter votre stratégie en conséquence.

34 Arvind Lakshmisha, *Citizen Report Card (CRC)—A Powerful Social Audit Tool* (La fiche d'appréciation citoyenne [FAC] : un outil puissant d'audit social), Civil Society Academy (Académie de la société civile), 23 novembre 2018, <https://www.civilsocietyacademy.org/post/citizen-report-card>.

35 Anu Pekkonen, *Citizen Report Cards* (Les fiches d'appréciation citoyenne), Civicus, consulté le 11 avril 2022, https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGx_H_Citizen%20Report%20Cards.pdf.

36 Asli Gurkan, Kai Kaiser et Doris Voorbraak, *Implementing Public Expenditure Tracking Surveys for Results: Lessons from a Decade of Global Experience* (Mise en œuvre des enquêtes de suivi des dépenses publiques pour obtenir des résultats : Leçons d'une décennie d'expérience au niveau mondial), La Banque mondiale, 2009, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11104/528200BRI0prem10Box345583B01PUBLiC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.2009>

37 Fletcher Tembo, *Rethinking Social Accountability in Africa: Lessons from the Mwananchi Programme* (Repenser la redevabilité sociale en Afrique : Les leçons du programme Mwananchi), Londres, ODI, 5 septembre 2013, <https://odi.org/en/publications/rethinking-social-accountability-in-africa-lessons-from-the-mwananchi-programme/> London: ODI, September 5, 2013)

- d. Écoutez activement³⁸ et soyez flexible. Saisissez les nouvelles fenêtres d'opportunité lorsqu'elles se présentent.
 - e. Faites attention à la saisonnalité et au calendrier communautaire et faites votre planification en conséquence. Vous devez prendre conscience que les participants ont établi des façons d'organiser leur temps précieux tout au long de l'année : commerce, agriculture, élevage, études, participation à des événements religieux et culturels, visite d'amis et de parents, etc. Par conséquent, engagez-vous avec vos publics cibles à convenir du meilleur moment pour vos activités de RS afin de favoriser une participation maximale (et de ne causer qu'une interruption minimale des autres priorités de la communauté).
 - f. Faites en sorte que vos réunions soient de courte durée, évitez les longs ordres du jour, car ils peuvent facilement entraîner une lassitude des participants.
 - g. Repérez des lieux de réunion situés en des endroits centraux, afin que les participants n'aient pas à parcourir de longues distances. Le lieu de réunion peut également avoir une influence sur la participation des femmes, des jeunes, des personnes âgées et des personnes handicapées.
2. Préparez votre équipe de facilitation en vous assurant qu'elle pourra :
 - a. Formuler aisément la raison d'être de la coalition et de mettre en évidence les possibilités offertes aux autres participants d'établir le programme de redevabilité ;
 - b. Maîtriser les mécanismes et outils de RS que vous prévoyez de déployer, par exemple, les chartes des services, les audits sociaux et les cartes communautaires ;
 - c. Utiliser les techniques de facilitation qui aident à offrir un apprentissage actif et obtenir une participation maximale ;
 - d. Respecter le temps des personnes et la diversité des opinions.
 3. Favorisez une compréhension commune concernant le contrat social existant (approprié au secteur et au problème), qui est contenu dans les politiques, réglementations, cadres et protocoles existants.
 - a. Constituez une équipe multisectorielle pour identifier, résumer et traduire dans les langues locales les droits et responsabilités appropriés à votre problème et secteur cible.
 - b. Veillez à ce que l'agence gouvernementale concernée approuve la version abrégée du contrat social. Il s'agit d'une manière créative de mettre en marche l'engrenage de la redevabilité mutuelle, qui peut servir de matière première pour l'élaboration ultérieure d'une charte des services ou des citoyens (voir section suivante).
 - c. Veuillez utiliser les chartes des services sectoriels lorsqu'elles existent déjà (voir les exemples sur les chartes des services et les chartes des citoyens dans le chapitre suivant).
 - d. Diffusez largement les normes de service abrégées et traduites via différents canaux : radios et télévisions communautaires, médias sociaux, SMS, théâtre participatif, rassemblements communautaires et religieux, selon le cas.

³⁸ *Center for Creative Leadership* (Centre pour le leadership créatif), *Use 6 Active Listening Skills and Techniques to Coach Others* (Utiliser 6 compétences et techniques d'écoute active pour coacher les autres) CCL, 2021. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/>

4. Planifiez et sécurisez votre logistique à l'avance par rapport à l'échéancier :
 - a. a. Préparez et envoyez vos invitations suffisamment à l'avance. Certaines personnes apprécieront qu'une personne de haut rang au sein de votre groupe leur remette l'invitation en personne, en plus des appels téléphoniques, courriels, lettres d'invitation.
 - b. Assurez-vous que les personnes appropriées soient présentes dans la salle. Il est par exemple souhaitable que les décideurs participent à la planification des actions, mais ils peuvent déléguer d'autres activités connexes aux membres de leur équipe.
 - c. Obtenez le matériel nécessaire : lieu, papeterie, technologie et rafraîchissements (le cas échéant).
 - d. Pensez à la sûreté et à la sécurité et consacrez quelques minutes de votre réunion à l'examen de certaines des mesures appropriées que vous aurez mises en place. Vous devrez peut-être coordonner votre travail avec les autorités locales pour assurer la sécurité et les premiers secours.
5. Facilitez la génération des preuves collectives, la planification des actions et le suivi :
 - a. Les preuves générées collectivement concernant la prestation des services publics sont difficiles à réfuter par les décideurs.
 - b. Utilisez les preuves collectées pour faciliter la planification des actions visant à combler les lacunes identifiées et à maintenir de bonnes normes. Vos plans devront être réalistes sur le plan opérationnel et réalisables sur le plan politique.
 - c. Mettez en place une équipe qui assurera le suivi des engagements. Les bonnes intentions déclarées lors des réunions publiques sont un bon point de départ, mais elles ne sont pas suffisantes. Les personnes ou les institutions qui s'engagent à travailler sur quelque chose doivent persévérer et tenir leurs promesses.
6. Encouragez l'apprentissage par la pratique :
 - a. a. Commencez à échelle réduite, testez, apprenez, adaptez puis passez à plus grande échelle. Démontrez la preuve du concept en travaillant sur des questions moins compliquées et lancez-vous progressivement dans des défis plus exigeants.
 - b. Documentez régulièrement votre parcours et ménagez-vous des instants de réflexion sur vos progrès et ajustez votre stratégie de programme en fonction de votre apprentissage par l'expérience. N'apprenez pas seul, en tant que coalition, mais aussi avec la communauté au sens large, afin d'accroître l'adhésion, d'attirer de nouvelles ressources et d'élargir votre légitimité et votre influence.
 - c. Fêtez les réussites et admettez dignement les échecs.

Chartes des services et chartes des citoyens

Les chartes des services et les chartes des citoyens sont des contrats sociaux ou des accords publics entre les citoyens et les prestataires de services cibles qui définissent clairement les droits et les responsabilités en matière de prestation de services. Elles ont été lancées par le gouvernement britannique au début des années 1990 pour optimiser le secteur public, et d'autres gouvernements les ont adoptées par la suite.³⁹ Les chartes des citoyens fournissent des repères précieux que les coalitions de RS peuvent utiliser pour faire le suivi de la prestation des services publics à l'aide d'audits

³⁹ La Banque mondiale, *Citizen Charters : Enhancing Service Delivery through Accountability* (Les chartes des citoyens : Améliorer la prestation de services au moyen de la redevabilité) consulté le 12 avril 2022. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/543241468135929562/pdf/638900BRI0Citi00Box0361531B0PUBLIC0.pdf>

sociaux (pour les normes et les références quantifiables) et de cartes communautaires (pour les normes qualitatives).

Vous remarquerez que les chartes des services et chartes des citoyens sont utilisées de façon interchangeable. Par ailleurs, le secteur de la santé pourrait appeler ces accords publics des chartes du client ou du patient, comme vous le verrez plus loin dans les études de cas référencées (voir les notes de bas de page du sous-titre suivant).

Devriez-vous élaborer une nouvelle charte des services ou des citoyens ?

Avant d'élaborer une nouvelle charte des services ou des citoyens, assurez-vous qu'il n'en existe aucune pour votre secteur prioritaire. S'il existe déjà une charte des services, vérifiez si elle doit être actualisée pour refléter le contrat social en vigueur dans ce secteur. Si vous travaillez par exemple sur un problème de santé au Ghana,⁴⁰ au Kenya,⁴¹ en Tanzanie⁴² ou en Zambie,⁴³ vous pouvez utiliser les chartes des services de santé déjà approuvées (voir notes de bas de page). Vous remarquerez que certaines des chartes des services existantes sont élaborées au niveau sectoriel et national (en Tanzanie et en Zambie), au niveau infranational (au Kenya) et au niveau des établissements (au Ghana).

Comment développer une charte des services ou des citoyens ?

Si aucune charte des services n'existe pour votre secteur prioritaire, veuillez prendre en compte les étapes suivantes :

1. Constituez une équipe multisectorielle inclusive (société civile, universités, organismes professionnels, ministère ou département cible, bailleurs de fonds, membres de la communauté, etc.) qui travaillera collectivement pour identifier, résumer et codifier les droits et les responsabilités des citoyens et des prestataires de services.
2. Veillez à ce que le langage que vous utilisez soit simple à comprendre et de préférence traduit dans les langues locales afin de faciliter une plus grande accessibilité aux informations essentielles.
3. Utilisez différents canaux de communication pour diffuser le contenu de la charte des services aux citoyens et aux prestataires de services, car tous ont des droits et des responsabilités.

Quel est le contenu d'une charte des services ou des citoyens ?

Les détails à inclure dans une charte des services ou des citoyens dépendront de ce qui pourrait contribuer selon vous à promouvoir la transparence, la redevabilité, la participation et la sensibilité. Veuillez inclure au minimum les deux éléments suivants :

1. le nom du service ou département ou établissement cible ;
2. les droits et responsabilités des citoyens et des prestataires de services.

40 Korle Bu Teaching Hospital. *Patients' Charter* (La charte des patients). Hôpital universitaire de Korle Bu, 2020. <https://kbth.gov.gh/patients-charter/>

41 Gouvernement du comté de Kitui, *Health Service Charter* (La charte des services de santé). Gouvernement du comté de Kitui, consulté le 13 avril 2022, <https://devolutionhub.or.ke/resource/county-government-of-kitui-ministry-of-health-and-sanitation-health-service-charter>

42 Fonds national d'assurance maladie, *Client Service Charter* (La charte des services aux clients). NHIF, 2018. [https://www.nhif.or.tz/uploads/publications/sw1626761664-REVIEWED%20CLIENTS%20SERVICE%20CHARTER%202018-%20TO%20THE%20BOARD%20-%20PDF\(2\).pdf](https://www.nhif.or.tz/uploads/publications/sw1626761664-REVIEWED%20CLIENTS%20SERVICE%20CHARTER%202018-%20TO%20THE%20BOARD%20-%20PDF(2).pdf) ; Tanzania Medicines and Medical Devices Authority, *Clients' Service Charter*, (La charte des services aux clients, Autorité tanzanienne des médicaments et dispositifs médicaux) 4e édition. TMDA, avril 2020. <https://www.tmda.go.tz/pages/client-service-charter>

43 Health Professions Council of Zambia, *Patients' Rights and Responsibilities* (Responsabilités et droits des patients) (Conseil des professions de santé de Zambie), consulté le 13 avril 2022. <http://www.hpcz.org.zm/wp-content/uploads/2019/12/Patients-Rights-and-Responsibilities-Booklet-A5-1.pdf>

Cartes communautaires

Les cartes communautaires (CC) sont l'aboutissement de plusieurs initiatives de gouvernance et de développement interdépendantes menées au fil des ans, portant notamment sur la recherche participative, le suivi et l'évaluation participatifs et les approches axées sur les droits. Ces bilans créent les conditions d'une action collective par la mobilisation d'une masse critique, l'éducation civique, l'évaluation en commun des services publics, la planification des actions, le plaidoyer et le lobbying pour garantir la mise en œuvre des plans d'action. La pratique actuelle des CSC a énormément bénéficié du travail de pionnier de la Banque mondiale au début des années 2000 autour du suivi des performances au niveau communautaire (*Community Based Performance Monitoring*) dans des pays comme la Gambie.⁴⁴ CRS s'est également investi dans les bilans communautaires depuis plusieurs années dans différents contextes, comme au Ghana.⁴⁵

L'approche des CC comprend deux outils complémentaires : un audit social et une fiche d'évaluation de performance (fiche d'évaluation). De manière générale, la différence entre ces deux outils réside dans le fait que l'audit social suit les aspects quantifiables du contrat social ou de la charte des services, tandis que les fiches d'évaluation évaluent les éléments qualitatifs, soit, par exemple, la propreté des établissements publics, les soins respectueux des patients et la disponibilité des médicaments essentiels.

Quelles sont les étapes fondamentales d'un bilan communautaire ?

Vous trouverez ci-dessous les phases essentielles de la conception et de la mise en œuvre des cartes communautaires :

1. Créer un environnement propice à la redevabilité mutuelle et la sensibilité. Veuillez consulter le chapitre I : Préparation du terrain pour la redevabilité et la sensibilité.
2. Faciliter un audit social.
3. Faciliter les fiches d'évaluation pour les différents groupes d'intérêt parmi les utilisateurs et les prestataires de services.
4. Consolider les scores des fiches d'évaluation.
5. Faciliter la planification d'une action collective basée sur les preuves générées par les étapes précédentes.
6. Mettre en œuvre, faire le suivi et évaluer le plan commun d'action.
7. Répéter le processus de CC après quatre ou six mois pour vérifier si les problèmes et les droits classés prioritaires ont bien été traités. Si les attentes ont été satisfaites, la coalition de redevabilité peut décider de se lancer dans une nouvelle série de défis (ou de se dissoudre si elle n'a plus d'utilité).

Nous allons maintenant montrer comment faciliter un audit social.

Audit social

Le format de votre modèle d'audit social dépendra de la quantité et de la nature des preuves exploitables que vous souhaitez recueillir. N'hésitez pas à adapter le formulaire proposé ci-dessous pour qu'il serve votre programme de redevabilité

44 La Banque mondiale, *Operational Manual for Community Based Performance Monitoring* (Manuel opérationnel pour le suivi des performances au niveau communautaire). La Banque mondiale, 2004. <https://www.ssatp.org/sites/ssatp/files/publications/HTML/Gender-RG/Source%20%20documents/Tool%20Kits%20&%20Guides/Monitoring%20and%20Evaluation/TLM&E4%20%20Manual%20for%20Community%20Based%20Performance%20Monitoring.pdf>

45 Catholic Relief Services, *Adopting Healthy Maternal and Child Survival Practices in Rural Ghana* (Adoption de pratiques saines pour la survie de la mère et de l'enfant dans les zones rurales du Ghana). Catholic Relief Services, 2016, p. 40. <https://www.crs.org/sites/default/files/crs-files/adopting-healthy-maternal-and-child-survival-practices.pdf>

Avant de remplir votre modèle, assurez-vous de respecter les points suivants :

1. Vous avez mené vos activités de redevabilité discutées précédemment pour vous assurer que toutes les parties prenantes concernées apprécient la valeur du suivi participatif et la résolution ultérieure des lacunes identifiées. Vous n'êtes pas là pour « attraper ou exposer » les corrompus, mais pour optimiser les performances du secteur public au service du bien commun. Toutefois, si des corrompus sont identifiés grâce à votre travail de redevabilité, vous devrez alors collaborer avec les organismes d'application de la loi appropriés pour qu'ils mènent une enquête et, si nécessaire, engagent des poursuites.
2. Il existe une équipe multisectorielle représentative pour mener collectivement l'audit social. L'équipe doit comprendre des utilisateurs des services (hommes et femmes, garçons et filles), des prestataires de services et d'autres groupes d'intérêt, comme il se doit.
3. Votre audit social n'interrompt pas inutilement le fonctionnement de l'institution cible, telle qu'un établissement de santé ou une école. Utilisez votre connaissance du contexte local pour planifier vos activités en conséquence.
4. Vous disposez de la logistique nécessaire avant de vous rendre sur le terrain, comme des articles de papeterie.
5. Utilisez la charte des services ou des citoyens du secteur ou de l'établissement cible si vous en avez déjà élaboré une :
 - Facilitez le processus de hiérarchisation des dispositions de la charte des services (droits et responsabilités) que vous souhaitez inclure dans votre cycle de suivi actuel.
6. Cependant, si vous n'avez pas encore élaboré de charte des services pour le secteur ou l'établissement que vous souhaitez évaluer, vous devrez vous mettre d'accord en tant que groupe (d'utilisateurs et de prestataires de services) sur les dispositions juridiques et politiques auxquelles vous souhaitez donner la priorité. N'oubliez pas que vous ne pouvez pas tout contrôler en même temps. Le processus doit être progressif, car vous apprenez sur le tas.

Tableau 9 : Exemple d'audit social

Secteur cible : Santé **Date :** 22 mars 2020

Nom de l'établissement ou de la communauté : Centre de santé rural Eucalyptus (population servie : 7.000)

Charte des services Disposition juridique ou politique	Norme établie ou convenue	Norme actuelle	Explication de l'écart (s'il y en a un)	Suggestions d'amélioration (le cas échéant)
Heures d'ouverture Du lundi au vendredi Le samedi et le dimanche	08 h 00 – 16 h 00 08 h 00 – 13 h 00	09 h 00 – 15 h 00 10 h 00 – 12 h 00	Moins de personnel, sentiment de surcharge de travail.	Plaider pour obtenir du personnel qualifié supplémentaire.
Médicaments essentiels	Deux envois par trimestre	Un envoi par trimestre	Un envoi disparaît « mystérieusement » avant d'atteindre l'établissement de santé.	Collaborer avec les fonctionnaires du ministère de la Santé pour enquêter sur la disparition mystérieuse présumée.
Effectifs				
Infirmières diplômées	3	1 (inscrite)	• Deux infirmières autorisées ont été transférées peu de temps après avoir été mutées ici.	• Plaider auprès des responsables de districts pour le remplacement des infirmières transférées.
Sage-femmes	1	1		
Infirmière prescriptrice	1	0	• Le ministère n'a pas encore embauché l'autre cadre du personnel.	• Collaborer avec les alliés nationaux pour le recrutement de personnel de santé supplémentaire.
Responsable de la santé publique	1	1		
Responsable clinique général	1	1		
Responsable clinique psychiatrie	1	0		
Dispensateur, pharmacien nutritionniste	1 2	1 1		

Source: CRS 2022

Notes

1. Le cas échéant, vous devrez faire traduire l'outil d'audit social dans la langue locale, afin de garantir la participation de tous.
2. Vous pouvez utiliser l'outil d'audit social ci-dessus pour faire le suivi de plusieurs services sociaux et opérationnels.
3. Vous pouvez également l'adapter pour faire le suivi des fonds dévolus, tels que le fonds de développement de la circonscription à établir :
 - a. Combien la circonscription cible a-t-elle reçu et déboursé au cours d'une année fiscale ?
 - b. Combien chaque circonscription est-elle censée recevoir, et a reçu ?
 - c. Pour quelles raisons l'argent a-t-il été budgétisé et où a-t-il été dépensé ? (Vous pouvez créer des colonnes supplémentaires pour cela.)

Que se passera-t-il après l'audit social ?

Cela dépend. Si les dispositions prioritaires de votre politique ou charte des services sont toutes quantitatives et peuvent être facilement contrôlées par le processus d'audit social ci-dessus, vous pourrez passer à la préparation de la réunion d'interface et de planification des actions. Toutefois, si les dispositions prioritaires comportent à la fois des dispositions qualitatives et quantitatives, vous devrez également évaluer les aspects qualitatifs à l'aide d'une fiche d'évaluation.

Fiche d'évaluation**Préparation**

Les activités préparatoires de l'audit social s'appliquent ici aussi. Nous les incluons ci-dessous afin d'en faciliter le référencement et nous introduisons quelques autres conseils. Veillez à respecter les points suivants :

1. Vous avez mené vos activités de redevabilité discutées précédemment afin que toutes les parties prenantes apprécient la valeur du suivi participatif et la résolution ultérieure des lacunes identifiées. Vous n'êtes pas là pour « attraper ou exposer » les corrompus, mais pour optimiser les performances du secteur public au service du bien commun.
2. Il existe une équipe multisectorielle représentative pour mener collectivement la carte communautaire (fiche d'évaluation). L'équipe doit inclure des utilisateurs des services (hommes et femmes, garçons et filles), des prestataires de services et d'autres groupes d'intérêt, s'il y a lieu.
3. Votre processus de bilan n'interrompt pas inutilement le fonctionnement de l'institution cible, telle qu'un établissement de santé ou une école. Utilisez votre connaissance du contexte local pour planifier vos activités en conséquence.
4. Constituez et formez une équipe de facilitation et affectez au moins deux facilitateurs par groupe de discussion que vous prévoyez de mener :
 - a. Un facilitateur peut diriger les discussions pendant qu'un autre écrit sur les tableaux à feuilles.
 - b. Chaque équipe de facilitation doit s'assurer qu'elle dispose de tout le matériel nécessaire pour mener efficacement les discussions autour des fiches d'évaluation. Il est bon de préparer des modèles de fiches d'évaluation avant de se rendre sur le terrain (à l'aide d'échantillons fournis) : un pour la pratique et un autre pour l'exercice réel.
 - c. Réfléchissez à la manière dont vous allez traduire la fiche d'évaluation dans votre langue locale afin de garantir la participation de tous. Ne finalisez pas la traduction avant de la faire valider par votre public cible afin d'éviter toute ambiguïté (par exemple, un même mot ayant une signification différente selon les personnes).

5. Utilisez la charte des services ou des citoyens du secteur ou de l'établissement cible si vous en avez déjà élaboré une :
 - a. acilitez le processus de classification des priorités pour les dispositions qualitatives de la charte des services (droits et responsabilités) que vous souhaitez inclure dans votre cycle de suivi actuel.
6. Cependant, si vous n'avez pas encore élaboré de charte des services pour le secteur ou l'établissement que vous souhaitez évaluer, vous devrez vous mettre d'accord en groupe sur les dispositions juridiques et politiques que vous souhaitez privilégier. N'oubliez pas que vous ne pouvez pas tout contrôler en même temps. Le processus doit être progressif, car vous apprenez sur la marche.
 - a. Formez de petits groupes de discussion composés de différents groupes d'intérêt (filles, garçons, hommes et femmes, prestataires de services) qui se mettront d'accord sur quatre à six priorités dont il faudra faire le suivi.
 - b. Consolidez les priorités et veillez à les formuler sous la forme d'indicateurs neutres tels que la disponibilité du personnel, des médicaments, des points d'eau, etc., car il ne faut pas influencer le motif de l'évaluation.
 - c. Assignez au moins deux facilitateurs par groupe de discussion.
 - d. Présentez une version simplifiée de la fiche d'évaluation pour que les groupes de discussion puissent s'exercer ; expliquez ce que signifie l'échelle d'évaluation.

Pratique de fiche d'évaluation

Tableau 10 : Fiche d'évaluation simplifiée pour la pratique

Secteur cible : Santé **Date :** 22 mars 2020

Nom de l'établissement ou de la communauté : Centre de santé rural Eucalyptus (population servie : 7.000)

Groupe : Mixte (utilisateurs hommes, femmes, garçons et filles et prestataires de services)

	Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon	
Normes ou indicateurs de performance						Observations clés sur le motif de l'évaluation
Disponibilité des médicaments essentiels	1	7	2	1		Sept personnes ont noté que les médicaments contre le paludisme et les analgésiques sont généralement épuisés et qu'elles sont obligées de parcourir de longues distances pour les acheter dans des pharmacies privées à des prix plus élevés

Source: CRS 2022

NOTES

1. Veuillez traduire la fiche d'évaluation dans votre langue locale afin de garantir la participation maximale.

Facilitation de l'exercice avec la vraie fiche d'évaluation

Avant de diviser le grand groupe en groupes de discussion gérables, assurez-vous que tous les groupes comprennent les normes ou indicateurs de performance prioritaires. Nous en choisirons trois pour les besoins de la démonstration (veuillez consulter la page suivante pour le modèle de fiche d'évaluation complète que vous pourrez utiliser pour l'exercice réel).

Indicateurs de performance prioritaires :

1. Disponibilité des médicaments essentiels.
2. Soins respectueux des patients.
3. Disponibilité de l'eau potable.

Tableau 11 : Exemple de fiche d'évaluation complète

Secteur cible : Santé **Date :** 22 mars 2020

Nom de l'établissement ou de la communauté : Centre de santé rural Eucalyptus (population servie : 7.000)

Groupe : Filles

	Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon			
Normes ou indicateurs de performance						Score(s) majoritaire(s)	Observations clés sur le motif de l'évaluation	Suggestions d'amélioration
Disponibilité des médicaments essentiels	1	7	2	2			Sept filles ont noté que les médicaments contre le paludisme et les analgésiques sont généralement épuisés et qu'elles sont obligées de parcourir de longues distances pour les acheter dans des pharmacies privées à des prix plus élevés.	Plaider pour l'achat et la livraison réguliers de médicaments contre le paludisme et d'analgésiques supplémentaires.
Disponibilité de l'eau potable		5	5	2		 	L'établissement dispose généralement d'eau courante salubre, sauf en cas de coupure de courant.	Creuser un puits de forage et le mécaniser avec une pompe à eau solaire industrielle (pompe de 1,5 CV).
Soins respectueux des patients								

Source: CRS 2022

NOTES:

1. Indicateurs de performance. On peut distinguer deux séries d'indicateurs :
 - a. Les indicateurs auxquels la communauté donne la priorité vis-à-vis d'un établissement.
 - b. Les indicateurs convenus au niveau central (par exemple par la coalition au niveau du district ou de la commune) et qui doivent être mesurés ou évalués dans plusieurs établissements, en plus de ceux auxquels les utilisateurs et les prestataires de services, dans les communautés respectives, donnent la priorité. Veillez à expliquer pourquoi vous demandez aux groupes de discussion de prendre également en compte les indicateurs prioritaires au niveau central, notamment pour faciliter la comparaison.
2. Faites attention aux scores d'évaluation de la majorité et de la minorité. Essayez d'en savoir plus sur ce qui a motivé leurs scores d'évaluation et notez les raisons dans la colonne des observations clés. N'oubliez pas de leur demander également d'exprimer leurs recommandations d'amélioration.
3. En cas d'égalité des scores, comme ci-dessus, mettez les deux émoticônes dans la colonne Score(s) majoritaire(s) et expliquez l'égalité dans la colonne suivante.

Consolidation des évaluations de la fiche d'évaluation des groupes de discussion

Il est important de consolider les scores des différents groupes de discussion en utilisant des formats tels que celui ci-dessous. L'essentiel est de choisir le score majoritaire pour chaque indicateur de performance de chaque groupe afin de faciliter la prise de décision lors de la réunion de planification des actions.

Tableau 12 : Fiche d'évaluation consolidée pour les filles, les garçons, les hommes, les femmes et les prestataires de services

Secteur cible : Santé **Date :** 22 mars 2020

Nom de l'établissement ou de la communauté : Centre de santé rural Eucalyptus (population servie : 7.000)

Normes ou indicateurs de performance	Filles	Garçons	Femmes	Hommes	Prestataires de services
Disponibilité des médicaments essentiels					
Soins respectueux des patients					
Disponibilité de l'eau potable					

Source: CRS 2022

Vous devez maintenant préparer et faciliter une réunion d'interface et de planification des actions au cours de laquelle vous présenterez toutes les preuves pertinentes et exploitables recueillies par les audits sociaux, les fiches d'évaluation et tout autre mécanisme.

Réunion d'interface et de planification des actions

La réunion d'interface est la conséquence logique de tous les processus de suivi participatif que vous avez entrepris jusqu'à présent. C'est là que les parties prenantes concernées, telles que les citoyens ordinaires, les entrepreneurs, les bureaucrates et les politiciens, valident les preuves collectées et prennent conjointement des engagements pour améliorer les lacunes identifiées. Cette réunion requiert donc une planification suffisante et une facilitation habile pour produire les résultats escomptés.

Veillez tenir compte des conseils suivants pour la préparation et la facilitation des réunions d'interface :

1. Identifiez et convenez du lieu, du jour et de l'heure appropriés pour organiser l'activité de planification des actions.
2. Anticipez les points d'action en parcourant les recommandations d'amélioration et assurez-vous que les décideurs concernés participent à la réunion d'interface.
3. Veillez à ce qu'un échantillon représentatif des parties prenantes soit présent : utilisateurs de services, prestataires et chefs locaux (religieux, politiques et traditionnels), selon le cas.
4. Informez les décideurs qui n'ont peut-être pas participé aux exercices de suivi participatif afin qu'ils prennent connaissance de ce qui a été fait jusqu'à présent. Il est également plausible qu'ils aient déjà un représentant qui est membre de la coalition de redevabilité, et qui leur fournit régulièrement des mises à jour. Cependant, assurez-vous que les décideurs ou détenteurs de pouvoir soient informés afin d'éviter toute résistance inutile lors des réunions d'interface. Soyez à l'écoute de leurs préoccupations et de la façon dont vous

pouvez les aider dans leur contribution à la résolution de certaines lacunes identifiées.

5. Recrutez un facilitateur compétent qui guidera diligemment les discussions, créant ainsi un environnement propice à un dialogue franc, à la redevabilité mutuelle et à la volonté collective de promouvoir le bien commun.
6. Présentez les preuves consolidées de toutes vos activités de suivi participatif (programmes radiophoniques, visites communautaires, audits sociaux et fiches d'évaluation), et invitez les décideurs à faire des commentaires et à poser de questions, et les utilisateurs de services à demander plus de précisions et à réclamer la redevabilité.
7. Si vous remarquez que des tensions s'accumulent, trouvez les causes et des moyens créatifs de les désamorcer. Vous pouvez de temps en temps rappeler aux gens que votre réunion a pour but de promouvoir le bien commun et le bien-être de votre communauté, et non de se battre ou de se haïr. Utilisez votre bon sens pour déterminer quel message résonnera mieux auprès de votre public afin de renforcer la cohésion sociale.
8. Ensuite, hiérarchisez la liste des problèmes que la communauté réunie peut aborder collectivement.
9. Assurez-vous de nommer les personnes qui seront responsables des activités identifiées. Vous pouvez également inclure le nom de l'institution et le poste qu'elles occupent.
10. En outre, veillez à identifier une personne ou un groupe qui sera chargé d'assurer le suivi des différents points d'action. Le responsable de la mise en œuvre ne devra pas être en même temps la personne qui assurera le suivi. La séparation des rôles est essentielle pour favoriser une redevabilité mutuelle.

Vous pouvez utiliser le modèle ci-dessous pour faciliter la planification des actions.

Tableau 13 : Exemple de planification des actions

Plan d'action du Centre de santé rural Eucalyptus

Date : 28 mars 2020

Question prioritaire	Points d'action	Échéance	Chargé de l'exécution (Qui va diriger ?)	Soutien (Qui soutiendra l'exécution ?)	Contrôleur (Qui vérifiera l'état d'avancement ?)	Commentaires et statuts
Ruptures de stock de médicaments	Allouer et livrer deux kits de médicaments essentiels chaque trimestre	En cours	Jane Pineapple (Directrice de la santé du district)	Joshua Strawberry (Commissaire du district)	Emmanuel Avocado (Vicaire général) et Senior Chief Mopane (Chef traditionnel)	Sur la bonne voie : Mme Pineapple a déjà émis une directive selon laquelle les livraisons de médicaments doivent être contresignées par les chefs communautaires et religieux afin de mettre un terme aux disparitions mystérieuses présumées
Approvisionnement erratique en eau potable	Creuser un puits et le mécaniser	30 juin 2020	Lilian Msafiri (Directeur de la planification, Autorité locale)	James Cohesion (Entrepreneur local)	Angeline Sawubona (Présidente d'un Groupe d'épargne)	L'autorité locale creusera le puits et Mr Cohesion fournira la pompe solaire (1,5 CV plus trois panneaux solaires de 540 watts)

Source: CRS 2022

Envisagez d'intégrer les nouvelles technologies pour la collecte, l'analyse et la visualisation des éléments de preuve

Pensez à intégrer les technologies récentes pour faciliter la collecte, l'analyse et la visualisation des preuves en matière de redevabilité, surtout si vous travaillez dans plusieurs établissements et régions. Les technologies modernes vous feront gagner du temps et de l'énergie si vous les utilisez avec diligence. Avant de créer votre propre système, prenez contact avec d'autres organisations qui ont peut-être déjà essayé et testé des technologies récentes, et vérifiez si vous pouvez utiliser leur plateforme. Prenez le temps d'apprendre d'elles et d'évaluer ce qui a bien fonctionné et ce qui doit être amélioré ou supprimé.

Le programme *Making All Voice Count* (Faire en sorte que toutes les voix comptent) (2013–2017), entre autres choses, a notamment produit des ressources précieuses⁴⁶ pour vous aider à décider si vous devez investir dans des technologies modernes pour améliorer votre travail en matière de redevabilité.

Si vous décidez d'intégrer des technologies modernes, soyez certain que la technologie contribue à l'action collective à plusieurs niveaux et ne la minera pas.

Tirer les points pour la phase III de l'ACCIM : Contextualiser

Bravo pour avoir illustré l'esprit de l'ACCIM, à savoir que vous n'allez pas vous contenter de faire un copier-coller des solutions, mais que vous adapterez vos approches aux contextes locaux et ajusterez votre plan de jeu en fonction de l'évolution de l'environnement d'intervention. Maintenant que vous avez acquis l'art de développer une stratégie de RS évolutive et que vous savez comment faciliter certains mécanismes et outils de RS, il est temps de mettre en œuvre vos plans audacieux et réalistes.

⁴⁶ Rosie McGee et al. *Appropriating Technology for Accountability: Messages from Making All Voices Count* (S'approprier la technologie pour la redevabilité : Messages du programme Faire en sorte que toutes les voix comptent). Rapport de recherche sur le programme Faire en sorte que toutes les voix comptent, Brighton : IDS, 2018.

Chapitre V : L'ACCIM – Mettre en œuvre

Introduction

Après un solide exercice d'analyse participative du contexte, la convocation d'une coalition inclusive et multipartite et la mise en contexte de divers outils de redevabilité sociale, n'est-il pas temps de fêter tout cela ? Vous êtes sur la bonne voie, mais vous avez encore du travail sur la planche. De bonnes intentions et des stratégies de redevabilité bien définies sont des conditions nécessaires, mais insuffisantes pour « prendre des vacances » et laisser les choses « fonctionner en pilote automatique ». Qu'allez-vous devoir faire alors ? Veillez à mettre en œuvre collectivement et de façon adaptative votre ambitieuse stratégie de redevabilité pour obtenir les résultats souhaités.

En terminant ce chapitre, vous en aurez appris davantage sur :

1. l'importance de l'analyse continue du contexte et du recadrage de la stratégie de redevabilité à mesure que le contexte d'intervention évolue ;
2. la façon de soutenir la légitimité de votre coalition pour exiger la redevabilité et la sensibilité des parties prenantes prioritaires ;
3. la valeur de la programmation adaptative ;
4. le caractère indispensable de l'encadrement local pour soutenir la redevabilité et la sensibilité ;
5. les aspects clés d'un plan de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) de la redevabilité sociale pour guider vos performances, favoriser la redevabilité mutuelle et l'apprentissage partagé.

Vous trouverez ci-dessous quelques questions pour vous aider à rester souple et adaptable dans des contextes complexes.

Questions clés à considérer

1. Quels sont les changements clés émergents dans votre contexte de mise en œuvre qui justifient un recadrage de la stratégie de redevabilité ?
2. Comment allez-vous assurer une solide dynamique de coalition et des efforts conjoints à différents niveaux de mise en œuvre (infranational et national) ?
3. Comment allez-vous favoriser la continuité de la légitimité de la coalition pour promouvoir la redevabilité et la sensibilité des acteurs étatiques et non étatiques ?
4. Quels espaces et systèmes de redevabilité existants ou à venir, quelles réformes politiques, quels moments de planification et de budgétisation, et quelles nouvelles fenêtres d'opportunité pouvez-vous adopter et exploiter pour faire bouger les choses ?
5. Quel type et quelle quantité de preuves devez-vous rassembler, présenter et diffuser pour influencer le comportement et les actions des décideurs ? Quand et qui doit présenter ces preuves ?
6. Comment allez-vous assurer un apprentissage partagé et une programmation adaptative ?
7. Comment allez-vous favoriser la durabilité de l'action et des résultats ?

Orientation

De quelle façon votre contexte a-t-il évolué depuis que vous avez développé votre stratégie de redevabilité sociale ?

Pour que toute initiative de développement et de gouvernance puisse amener le changement souhaité, il est important d'en connaître le contexte. Par conséquent, vous devrez effectuer une analyse rapide du contexte pour vérifier si votre stratégie de redevabilité sociale est toujours adaptée à celui-ci, à savoir qu'elle repose bien sur des hypothèses solides et que les risques prévus ne se sont pas concrétisés et ne feront pas obstacle à votre réussite. Si votre contexte a évolué, vous devrez adapter votre stratégie en conséquence. Par exemple, il y a de nouveaux décideurs ; le gouvernement a révisé son cycle de planification et de budgétisation, ou il existe un besoin généralisé de renforcement de la redevabilité à la suite de révélations de détournement systématiques des deniers publics de la part de certains bureaucrates, politiciens et citoyens du secteur privé, qui travaillent parfois de concert. Subsidiairement, le contexte de mise en œuvre pourra être restreint, ce qui limitera votre programme de redevabilité. Si l'espace civique n'est plus propice, vous devez vous efforcer de créer un environnement favorable à la gouvernance participative. Tout au long de cet exercice, veuillez adhérer aux principes qui recommandent de « ne pas nuire ».

La programmation adaptative exige des analyses régulières du contexte et un sens politique aigu. Par exemple, devrez-vous publier une note d'information politique par le biais d'une conférence de presse ou organiser un petit-déjeuner pour discuter avec un décideur (sans l'attention des médias) ? Parfois, votre coalition pourra être amenée à déployer, de manière séquentielle ou simultanée, plusieurs techniques afin d'influencer les dirigeants dans le but qu'ils agissent en fonction de vos demandes politiques. L'investissement dans une analyse continue de l'économie politique vous permettra d'être plus avisé et d'augmenter vos chances de réussite (voir le chapitre II de ce guide concernant les conseils sur l'AEP).

En outre, vous devrez agir de façon délibérée⁴⁷ pour promouvoir l'apprentissage partagé et utiliser habilement les données probantes des programmes pour les adapter à votre contexte. Créez périodiquement des moments (en personne et virtuellement) pour faire une pause et réfléchir⁴⁸ à la manière dont vous vous comportez en tant que coalition et dont vous vous acheminez vers la réalisation de votre programme collectif. Fêtez ce qui a bien fonctionné et ce qui a dépassé vos objectifs. Admettez dignement l'échec et les écarts par rapport au plan. Établissez avec audace des plans pour corriger les faux pas et suivez-les. Documentez vos apprentissages et diffusez-les largement, comme il convient..

Comment allez-vous assurer durablement la légitimité et l'élan de la coalition pour promouvoir les réformes ?

Le maintien de la légitimité et de l'élan de votre coalition dépendra de plusieurs facteurs lors de la mise en œuvre de votre stratégie de redevabilité. Veuillez prêter attention aux points suivants (et à d'autres qui sont appropriés à votre contexte) :

1. **Soyez inclusif.** Veillez à ce que votre coalition intègre et maintienne la participation régulière de voix et de besoins divers : jeunes et vieux, pauvres et riches, femmes et hommes, acteurs étatiques et non étatiques.
2. **Concentrez-vous sur le programme redevabilité partagée et sur les « bons problèmes ».** N'oubliez pas qu'en tant que leader ou membre de la coalition,

47 Catholic Relief Services, *Promote and Facilitate intentional Project Reflection, Learning, and Adaptation* (Promouvoir et faciliter délibérément la réflexion, l'apprentissage et l'adaptation des projets) COMPASS, 17 août 2017, <https://compass.crs.org/implementation/standard11/keyaction1>

48 USAID, *CLA Toolkit: Facilitating Pause and Reflect* (Boîte à outils CLA : faciliter la pause et la réflexion) USAID, mai 2018, https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_toolkit_adaptive_management_facilitating_pause_and_reflect_final_508.pdf

vous avez créé une coalition sur la base d'un « bon problème » prioritaire. C'est ce qui relie les gens entre eux. Si vous devez changer de cap à mi-chemin de la mise en œuvre, impliquez chaque membre de la coalition dans la gestion de ce changement. Cela favorisera la bonne volonté et les gens sont plus enclins à se rallier activement à la stratégie révisée. C'est également un antidote puissant contre les détournements du propos de la coalition par une élite.

3. **Démontrez la preuve du concept en récoltant les fruits à portée de main.** Commencez à travailler sur de « bons problèmes » moins complexes que vous pourrez rapidement résoudre pour montrer que votre travail de redevabilité ne consiste pas seulement à rassembler des personnes, à effectuer des analyses sophistiquées et à utiliser des mots compliqués de développement et de gouvernance pour évaluer les performances de votre gouvernement (et celles d'autres acteurs fournissant des services essentiels). De petits succès revigoreront ou galvaniseront votre coalition et attireront de nouveaux membres qui attendent que vous démontriez que votre approche fonctionne ou qui sont prêts à se moquer de vous si vos efforts ne donnent aucun résultat tangible.
4. **Montrez que vous appréciez les membres de la coalition en tant que personnes et pas seulement pour le travail qu'ils font.** Prenez le temps d'entrer en contact avec les autres membres de la coalition et intéressez-vous à leur bien-être tout en respectant les limites que les individus peuvent avoir concernant ce qu'ils peuvent partager avec d'autres en particulier les personnes qui ne font pas partie de la famille ou les amis proches. Pour obtenir une performance collective optimale, les liens forgés à l'intérieur du groupe seront essentiels.
5. **Faites le suivi des tendances en matière de participation aux activités de la coalition.** Suivez continuellement la participation aux activités de la coalition, virtuellement et en personne, car cela révélera, entre autres, les niveaux d'engagement, les changements de priorités et la lassitude ressentie à l'égard de la participation. Prenez le temps d'effectuer un suivi auprès des personnes qui s'absentent constamment pour savoir pourquoi elles ne donnent plus la priorité au programme de redevabilité de la coalition et répondez à leurs éventuelles préoccupations.
6. **Assurez la redevabilité des ressources de la coalition.** Donnez l'exemple d'une bonne gouvernance en rendant compte périodiquement et de manière transparente des ressources matérielles, financières et humaines de la coalition le cas échéant. Le détournement et la mauvaise utilisation des ressources de la coalition pourront entraîner du ressentiment et de la frustration parmi les membres de la coalition et aboutir à des litiges, alors incarnez le changement que vous voulez voir.
7. **Pratiquez la démocratie en étant des leaders exemplaires de la coalition et en respectant les limites du mandat donné aux rôles de leaders.** Les leaders doivent souvent supporter plusieurs coûts, en termes d'argent, de limitation du temps de loisirs et du temps consacré à la famille, pour orienter le groupe vers sa raison d'être. Cependant, le leadership, qu'il soit volontaire ou rémunéré, peut également présenter des avantages, notamment le respect du public et un accès préférentiel aux décideurs. Par conséquent, il peut être tentant pour certaines personnes de prolonger la durée de leur mandat en raison du prestige inopiné et du traitement préférentiel qui sont associés aux postes de président ou de secrétaire.

Comment et quand les preuves sont-elles importantes pour que le changement se produise ?

La manière, le moment, le type et la quantité de preuves dont vous avez besoin pour influencer le comportement et l'action d'un décideur dépendent de votre contexte, des problèmes que vous avez classés comme prioritaires et de la relation (ou réputation) que vous avez déjà établie ou que vous pourriez établir avec votre

public cible. Certains décideurs voudront que vous démontriez formellement que de nombreux citoyens sont concernés et pourraient vous demander de préparer une présentation concise indiquant clairement comment vous avez conçu votre recherche, vos principaux résultats (avec des schémas et des tableaux impressionnants), ainsi que vos recommandations. Veuillez noter qu'en toute rigueur, certaines exigences sont sérieuses et visent à aider les dirigeants à établir une analyse de rentabilité pour éclairer leurs décisions d'investissement ou de mesures correctives. D'autres fois, ces demandes rigoristes sont faites pour protéger l'impunité de l'individu, en laissant entendre que vos affirmations ne sont pas étayées par des preuves solides. N'oubliez pas que les forces de l'impunité peuvent se mobiliser et s'associer pour lancer une contre-campagne afin de vous empêcher de les déloger de pratiques hégémoniques, opaques, non redevables et non réactives qu'elles ont adoptées de longue date. De même, certains dirigeants peuvent demander à entendre les voix réelles (et non rassemblées) de certaines personnes directement touchées par le problème sur lequel vous travaillez. Par conséquent, appliquez vos compétences en matière d'AEP (et de communication stratégique de plaidoyer) pour déterminer le type et la quantité de preuves que vous devrez rassembler et présenter ; et discernez où, comment et quand diffuser ces preuves pour influencer les décideurs que vous jugez prioritaires.

Veillez à ne pas vous laisser décourager facilement par des dirigeants qui qualifient publiquement vos preuves de nettement entachées d'erreurs (voire chargées ou biaisées politiquement). Il se peut qu'ils fassent de telles déclarations pour sauver la face et convaincre leurs commanditaires politiques ou leurs électeurs qu'ils sont altruistes et que leurs intentions et leurs pratiques servent le bien commun. Néanmoins, même en cas de démenti public catégorique, certains de ces dirigeants pourront prendre en compte vos preuves lorsqu'ils seront seuls et finir par vous contacter pour rechercher une orientation sur la façon de traiter les défis identifiés. Soyez patient et vigilant.

Comment allez-vous pérenniser la pratique de la redevabilité et de la sensibilité ?

Vous devez envisager la durabilité et travailler dans ce sens dès la première phase de l'ACCIM, consacrée à l'analyse. Veillez à favoriser le leadership local et à renforcer les systèmes locaux afin que les parties prenantes et les institutions locales puissent maintenir la redevabilité et la sensibilité au-delà de la mise en œuvre active d'une coalition thématique.

Il est aussi utile de lier le travail de votre coalition aux espaces de gouvernance participative existants ou à venir. Vous pourrez demander à un représentant de la coalition d'influencer les décisions au cours des réunions de coordination du développement au niveau du district, de la province ou du pays, là où les acteurs étatiques et non étatiques discutent collectivement et régulièrement des questions de gouvernance et de développement.

En outre, il est important d'examiner la façon dont vous pourrez aider le gouvernement à institutionnaliser les mécanismes de redevabilité de l'État et des citoyens, en développant et en finançant par exemple des dialogues périodiques sur la redevabilité, des revues et des plans d'action. Veuillez noter que certains gouvernements qui planifient et budgétisent la redevabilité sociale peuvent encore avoir besoin de facilitation et d'accompagnement par des coalitions multipartites jusqu'à ce qu'ils soient suffisamment à l'aise pour gérer le processus avec une assistance technique extérieure minimale.

Quelles sont les composantes clés d'un plan MEAL de redevabilité sociale ?

Les perspectives et le contenu de votre plan MEAL de redevabilité dépendront de la quantité de détails dont votre coalition (les bailleurs de fonds potentiels) a besoin

pour faire le suivi des performances, favoriser la redevabilité et l'apprentissage mutuels, et permettre une programmation adaptative.

Votre coalition aura probablement beaucoup de flexibilité pour concevoir son plan MEAL comme elle l'entend si elle utilise ses ressources. Cependant, certains bailleurs de fonds ont tendance à prescrire le type de changements à rapporter (y compris les objectifs stratégiques, les résultats intermédiaires et finaux, les extrants et les indicateurs), et les modèles MEAL à utiliser. Certains bailleurs de fonds sont ouverts à la co-création de plans MEAL, en particulier pour les initiatives de gouvernance adaptative. L'exemple de plan MEAL (voir page suivante) s'appuie sur la stratégie de redevabilité que vous avez développée dans le chapitre IV : Contextualiser.

Tableau 14 : Exemple de Plan MEAL pour la redevabilité sociale⁴⁹

Énoncé de l'objectif	Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Sources de données	Durée de vie des cibles du projet		
				Année 1	Année 2	Année 3
Objectif : Améliorer la performance des services publics dans les secteurs de la santé, de l'éducation ainsi que de l'eau, assainissement et hygiène (WASH)	Nombre et pourcentage de membres de la communauté dans les zones cibles qui déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles.	Veuillez consulter la FRIP de gouvernance	Enquêtes annuelles	25.000 membres de la communauté des districts cibles déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles. 40 % des membres de la communauté des districts cibles déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles.	45.000 membres de la communauté des districts cibles déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles. 55 % des membres de la communauté des districts cibles déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles.	85.000 membres de la communauté des districts cibles déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles. 70 % des membres de la communauté des districts cibles déclarent que leurs prestataires de services sont redevables et sensibles.
OS 1 : Augmenter la disponibilité des médicaments essentiels dans les établissements de santé publics	Pourcentage des établissements de santé publique des districts cibles qui ne déclarent aucune rupture de stock de médicaments essentiels		Rapport de suivi	30 % des établissements de santé publique cibles ne déclarent aucune rupture de stock de médicaments essentiels.	50 % des établissements de santé publique cibles ne déclarent aucune rupture de stock de médicaments essentiels.	70 % des établissements de santé publique cibles ne déclarent aucune rupture de stock de médicaments essentiels.
RI 1.1 : Système participatif de suivi des médicaments au niveau national et infranational mis en place.	Nombre de visites de suivi participatif effectuées dans l'année par des acteurs étatiques et non étatiques.	Participatif Signifie que des acteurs étatiques et non étatiques font collectivement des visites de suivi.	Rapports d'activité	Évaluation de la chaîne d'approvisionnement des médicaments pour identifier les défis et les opportunités de réforme.	Des équipes multipartites inclusives sont établies à différents niveaux pour faire le suivi de la chaîne d'approvisionnement des médicaments.	30 % des établissements de santé publique sont surveillés par des équipes de suivi multipartites dans les districts cibles.
RI 1.2 : Frais de médicaments à la charge des patients réduits.	Nombre de patients qui dépensent moins de 30 USD par an en médicaments essentiels.		Enquêtes annuelles	Au moins 20 % des patients des districts cibles dépensent moins de 30 USD en médicaments essentiels.	Au moins 20 % des patients des districts cibles dépensent moins de 30 USD en médicaments essentiels.	Au moins 60 % des patients des districts cibles dépensent moins de 30 USD en médicaments essentiels.

49 Veuillez noter que vous pouvez ajouter d'autres colonnes en fonction de vos besoins en matière de suivi des performances.

Ces colonnes peuvent inclure (sans y être limitées) les éléments suivants :

1. Approches pour la collecte ou le calcul des données ;
2. Responsabilités et échéanciers pour la collection des données (qui et quand) ;
3. Analyse, utilisation et rapport concernant les données (en utilisant des sous-catégories) ;
4. Années supplémentaires de vie du projet, avec des objectifs.

Énoncé de l'objectif	Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Sources de données	Durée de vie des cibles du projet		
				Année 1	Année 2	Année 3
RI 1.3 : Les médicaments essentiels prescrits sont délivrés ponctuellement aux patients.	Pourcentage de patients visitant des établissements de santé publique qui signalent une distribution ponctuelle de médicaments.		Rapports de suivi	30 % des patients qui visitent des établissements de santé publique reçoivent ponctuellement leurs médicaments essentiels.	45 % des patients qui visitent des établissements de santé publique reçoivent ponctuellement leurs médicaments essentiels.	65 % des patients qui visitent des établissements de santé publique reçoivent ponctuellement leurs médicaments essentiels.
RI 1.4 : L'allocation budgétaire pour l'achat de médicaments essentiels a augmenté.	Pourcentage du budget du gouvernement local ou national consacré à la santé et réservé pour les médicaments essentiels.		Déclarations budgétaires du gouvernement	10 % de ressources supplémentaires allouées à l'approvisionnement en médicaments essentiels.	15 % de ressources supplémentaires allouées à l'approvisionnement en médicaments essentiels.	20 % de ressources supplémentaires allouées à l'approvisionnement en médicaments essentiels.
Produit 1.1.1 : Équipes multipartites inclusives établies à différents niveaux pour faire le suivi de l'approvisionnement en médicaments.	Nombre d'équipes inclusives multipartites établies.					
OS 2 : Absentéisme réduit des enseignants dans les écoles publiques.	Nombre d'enseignants qui se rendent régulièrement à leur travail.			30 % des enseignants des écoles cibles se rendent régulièrement à leur travail.	40 % des enseignants des écoles cibles se rendent régulièrement à leur travail.	60 % des enseignants des écoles cibles se rendent régulièrement à leur travail.
RI 2.1 : Les Comités de gestion scolaire (CGS) ou les Associations de parents et enseignants (APE) sont établis ou réactivés.	Pourcentage d'écoles des districts cibles comptant des CGS ou des APE fonctionnels.		Rapports de suivi	Évaluation menée sur l'existence de CGS et APE fonctionnels.	30 % des écoles cibles ont des CGS ou APE fonctionnels	60 % des écoles cibles ont des CGS/APE fonctionnels.
RI 2.2 : La présence des enseignants est suivie par le biais de mécanismes de suivi participatif impliquant les parties prenantes des districts et des communautés.	Pourcentage d'enseignants qui se présentent régulièrement à leur travail.		Rapports d'activité	Tendances d'absentéisme des enseignants établies et diffusées. Équipes de suivi multipartites inclusives établies.	50 % des enseignants des écoles cibles se rendent régulièrement à leur travail.	70 % des enseignants des écoles cibles se rendent régulièrement à leur travail.
Produit 2.1.1 : Établir ou réactiver les CGS ou les APE.	Nombre de CGS et d'APE établis ou réactivés.					

Énoncé de l'objectif	Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Sources de données	Durée de vie des cibles du projet		
				Année 1	Année 2	Année 3
OS3 : La disponibilité des services WASH pour les utilisations productives et domestiques est en augmentation.	Nombre de personnes bénéficiant de l'adoption et de la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la gestion des ressources en eau. ⁵⁰		Enquêtes annuelles		70.000 personnes bénéficient de l'adoption et de la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la gestion des ressources en eau.	150.000 personnes bénéficient de l'adoption et de la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la gestion des ressources en eau.
RI 3.1 : Les ayants droit et les détenteurs de pouvoir comprennent leurs droits et leurs obligations en matière de services WASH.	Pourcentage d'ayants droit cibles capables d'énoncer au moins trois droits et responsabilités (ventilés par le nombre de droits et d'obligations identifiés). Pourcentage des détenteurs de pouvoir cibles qui peuvent énoncer au moins trois droits et cinq responsabilités (ventilé par le nombre de droits et d'obligations identifiés).		Enquêtes annuelles	Évaluation menée sur les connaissances des parties prenantes prioritaires concernant leurs droits et leurs responsabilités.	40 % des ayants droit cibles énoncent au moins trois droits et responsabilités. 60 % des détenteurs de pouvoir cibles énoncent au moins trois droits et cinq responsabilités.	60 % des ayants droit cibles énoncent au moins trois droits et responsabilités. 75 % des détenteurs de pouvoir cibles énoncent au moins trois droits et cinq responsabilités.
RI 3.2 : Les mécanismes de redevabilité mutuelle concernant WASH sont opérationnels aux niveaux infranational et national.	Pourcentage de districts disposant de mécanismes de redevabilité mutuelle concernant WASH au niveau des districts et des communautés.		Rapports de suivi	Évaluation menée sur l'existence et la fonctionnalité de mécanismes de redevabilité.	45 % des districts cibles ont des mécanismes de redevabilité mutuelle fonctionnels.	70 % des districts cibles ont des mécanismes de redevabilité mutuelle fonctionnels.
Produit 3.1.1 : Une éducation civique est fournie aux ayants droit et aux détenteurs de pouvoir de WASH. Produit 3.2.1 : Réalisation de l'évaluation concernant les mécanismes de redevabilité concernant WASH dans les districts cibles.	Nombre de personnes formées. Nombre de districts cibles évalués.					
OS 4 : L'apprentissage est intégré dans la conception du programme.	Nombre de hauts responsables qui s'engagent ouvertement dans la programmation adaptative.					

50 USAID, Water and Development Indicator Handbook (Manuel d'indicateurs sur l'eau et le développement). Washington DC. USAID, 2021, p. 4. https://www.globalwaters.org/sites/default/files/usaid_water_indicator_handbook_508_1.pdf

Énoncé de l'objectif	Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Sources de données	Durée de vie des cibles du projet		
				Année 1	Année 2	Année 3
RI 4.1 : Des événements d'apprentissage sont organisés périodiquement par les partenaires et les coalitions de mise en œuvre.	Nombre d'événements d'apprentissage organisés en présentiel et en virtuel.		Rapport d'activité	Un événement d'apprentissage en présentiel et un autre en virtuel ont été organisés.	Deux événements d'apprentissage en présentiel et deux autres en virtuels ont été organisés.	Deux événements d'apprentissage en présentiel et deux autres en virtuels ont été organisés.
RI 4.2 : Des dossiers d'apprentissage sont produits et diffusés auprès des parties prenantes prioritaires.	Nombre de dossiers d'apprentissage réalisés et diffusés au cours de l'année.		Dossiers d'apprentissage	Une lettre annuelle d'information est produite et diffusée.	Un article de réflexion est produit et diffusé. Un documentaire vidéo de 10 minutes mettant en évidence les résultats émergents est produit et diffusé. Une lettre d'information est produite et distribuée.	Deux articles de réflexion sont produits et diffusés. Deux documentaires vidéo de 10 minutes mettant en évidence les résultats émergents sont produits et diffusés. Une lettre d'information est produite et distribuée.
RI 4.3 : L'apprentissage par l'action est utilisé pour ajuster la conception du programme.	Nombre d'apprentissages par l'action qui éclairent les stratégies du programme.		Révisions des stratégies du programme.	La conception du programme est ajustée en fonction des preuves disponibles.	La conception du programme est ajustée en fonction des preuves disponibles.	La conception du programme est ajustée en fonction des preuves disponibles.
Produit 4.1.1 : Événement d'apprentissage virtuel semi-annuel organisé sur une question ou un sujet d'apprentissage prioritaire. Produit 4.1.2 : Événement d'apprentissage en présentiel organisé sur une question ou un sujet d'apprentissage prioritaire.	Nombre de personnes participant aux événements d'apprentissage (ventilé par sexe et par type d'institution, étatique ou non étatique).					

Tirer les points pour la phase IV : Mettre en œuvre

Vous avez fait du très bon travail en vous engageant à mettre en œuvre votre stratégie de redevabilité partagée et le plan MEAL qui l'accompagne. N'oubliez pas d'être toujours conscient du contexte et d'utiliser les preuves de manière stratégique pour influencer le comportement et la pratique de vos parties prenantes cibles. Créez périodiquement des moments pour faire une pause et réfléchir. Il n'y a aucune valeur ajoutée à faire les mêmes choses qui ne donnent aucun résultat. Soyez honnête avec les membres de votre coalition (et les bailleurs de fonds) au cas où vous auriez trop promis. Révisez vos plans et réessayez. Et surtout, ne renoncez pas facilement, car parfois vous aurez à faire trois pas en avant et cinq pas en arrière, mais il y a aussi des moments où vous allez brûler les étapes et obtenir des résultats en un temps record. Le contexte est important, alors ajustez vos plans en conséquence. Le chapitre suivant sur la surveillance vous donnera quelques conseils pratiques pour évaluer votre performance.

Chapitre VI : L'ACCIM — Faire le suivi

Introduction

Pourquoi devriez-vous investir vos efforts dans le suivi de votre programme commun de la redevabilité, de votre stratégie et de votre plan de mise en œuvre ? Parce que votre contexte d'intervention évolue. Par exemple : l'espace civique s'ouvrira-t-il ou se restreindra-t-il, ou des fonctionnaires corrompus prendront-ils des positions stratégiques qui frustreront vos plans ambitieux ? Et c'est tout ? Pas du tout. Il y a un certain nombre d'autres bonnes raisons à le faire. Parmi elles, vous voudrez faire la part des choses entre ce qui fonctionne bien par rapport à ce qui est hors sujet et qui a besoin d'être recadré ou renforcé. De plus, vous pourrez utiliser vos données de suivi pour déterminer vos ratios d'efficacité et garder la trace des résultats émergents. Le suivi régulier est tout aussi important afin de vous assurer que les actions ou les omissions de votre coalition ne causent pas de tort aux communautés ciblées.

Pourquoi devriez-vous investir vos efforts dans le suivi de votre programme commun de la redevabilité, de votre stratégie et de votre plan de mise en œuvre ? Parce que votre contexte d'intervention évolue. Par exemple : l'espace civique s'ouvrira-t-il ou se restreindra-t-il, ou des fonctionnaires corrompus prendront-ils des positions stratégiques qui frustreront vos plans ambitieux ? Et c'est tout ? Pas du tout. Il y a un certain nombre d'autres bonnes raisons à le faire. Parmi elles, vous voudrez faire la part des choses entre ce qui fonctionne bien par rapport à ce qui est hors sujet et qui a besoin d'être recadré ou renforcé. De plus, vous pourrez utiliser vos données de suivi pour déterminer vos ratios d'efficacité et garder la trace des résultats émergents. Le suivi régulier est tout aussi important afin de vous assurer que les actions ou les omissions de votre coalition ne causent pas de tort aux communautés ciblées.

En terminant ce chapitre, vous en saurez plus sur :

1. la valeur du suivi de la cohésion et de la performance de votre coalition ;
2. l'importance du recadrage de la stratégie de redevabilité et de la prise en compte des retours d'informations des parties prenantes ;
3. les différents types de résultats en matière de redevabilité sociale que vous devrez suivre ;
4. l'importance de documenter vos pratiques et d'y réfléchir régulièrement.

Questions fondamentales à prendre en compte

1. Les membres de la coalition sont-ils toujours enthousiastes et attachés au programme de redevabilité ?
2. De quelle façon le contexte d'intervention a-t-il évolué et de quelles adaptations de la stratégie avons-nous besoin ?
3. Qui d'autre doit faire partie de la solution et de l'action collectives ?
4. Quels retours d'informations recevons-nous des différentes parties prenantes et de quelle manière agissons-nous en conséquence ?
5. Utilisons-nous nos ressources le plus efficacement possible ?
6. Qu'est-ce que nous faisons bien, qui devrait être étendu à grande échelle, qu'est-ce qui ne fonctionne pas, que devons-nous arrêter immédiatement ou plus tard ?
7. Quels sont les résultats émergents et cumulatifs de notre travail ?
8. Qu'apprenons-nous de nos pratiques et de celles des autres ?
9. Comment pouvons-nous promouvoir une culture d'apprentissage et de programmation adaptative entre nous (et les autres, lorsque cela est approprié) ?

Orientation

Notre coalition est-elle toujours enthousiaste et attachée au programme de redevabilité ?

Ce qui vous a réunis, c'est la résolution commune de travailler sur un « bon problème ». Par conséquent, il est important que vous vérifiiez périodiquement si les membres de votre coalition sont toujours passionnés, engagés et optimistes à l'égard du changement. Il est envisageable de penser que certains membres de la coalition renonceront en cours de route et que d'autres se joindront au groupe et lui insuffleront une nouvelle vigueur. Les coalitions ont tendance à être des groupes fluctuants de membres dont la composition peut varier au fil du temps en fonction de plusieurs facteurs, tels que le genre de leadership, les engagements parallèles, les changements de lieu ou de résidence et la probabilité d'atteindre les objectifs initiaux souhaités. Alors, pratiquez une programmation adaptative durant le temps que vous dirigez et contribuez à la performance optimale de votre coalition.

De quelle façon notre contexte d'intervention a-t-il évolué et de quelles adaptations stratégiques avons-nous besoin ?

Rappelez-vous que l'un des principes de l'approche de l'ACCIM sur la redevabilité sociale est la programmation adaptative. Ce principe reconnaît que nos contextes d'intervention sont évolutifs et qu'ils requièrent donc des recadrages stratégiques pour rester sensibles et pertinents. Investissez périodiquement dans des analyses contextuelles rapides pour évaluer si vos hypothèses initiales sont toujours valides, si les risques ne se sont pas transformés en réels problèmes et si vos ressources (notamment en capital et influence politique) sont toujours suffisantes pour favoriser les réformes nécessaires. Cela ne sert à rien de conserver des plans de travail originaux lorsque l'environnement de mise en œuvre requiert de nouvelles façons d'aborder les choses. Cependant, lorsqu'il n'y a pas de changements contextuels importants, nous devons également éviter les révisions inutiles de stratégie. Il appartiendra à votre groupe de décider collectivement du seuil de changement, d'en faire le suivi et de l'ajuster s'il le faut.

Quels retours d'informations recevons-nous de nos parties prenantes et sommes-nous redevables et sensibles ?

Ici, le principe sous-jacent est de modéliser le comportement et les attitudes que nous voulons voir chez les autres, les cibles de notre stratégie de redevabilité. Par conséquent, nous devons mettre en place des mécanismes pour recueillir les retours d'informations des différentes parties prenantes afin de vraiment apprendre ce qui fonctionne bien, ce qui doit être amélioré et ce qui nécessite une action immédiate de la part de la coalition (et, s'il le faut, des autorités locales concernées). Il est utile d'en apprendre davantage sur les principes de sauvegarde et de « ne pas nuire » afin que nos actions contribuent au bien commun et ne mettent pas en péril le respect et la dignité d'autrui. Votre coalition devra au minimum s'efforcer d'établir un mécanisme de retour d'informations adapté au contexte, qui soit fonctionnel et réalisable financièrement.⁵¹

Quels sont les changements de redevabilité que nous devons surveiller ?

L'alternative à la question ci-dessus serait : « pourquoi devriez-vous investir dans des initiatives de redevabilité sociale ? ». Lorsque vous répondrez à la question ci-dessus,

⁵¹ Catholic Relief Services, *Feedback, Complaints and Response Mechanisms Guide* (Guide des mécanismes de signalement, de plainte et de réponse). Baltimore. Catholic Relief Services, 2021. <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/crs-feedback-complaints-and-response-mechanisms-guide>.

vous aurez la possibilité d'identifier les catégories de changements suivantes dont vous devrez faire un suivi de près lors de la mise en œuvre des programmes de RS :

1. **L'efficacité de la fourniture de biens et de services publics** qui répondent aux besoins des citoyens.
2. **La qualité de la gouvernance** et de la démocratie à travers le renforcement de l'intégrité des institutions et des acteurs du secteur public, en réduisant la corruption et en promouvant la mobilisation des citoyens dans les affaires publiques.
3. **L'autonomisation des citoyens** par la possibilité d'expression de leurs voix, la transformation des relations entre l'État et la société et la réduction des inégalités horizontales et verticales.⁵²

Le travail de votre coalition est susceptible de contribuer à un ou plusieurs des résultats ci-dessus. Vous devrez consulter régulièrement le plan MEAL que vous aurez développé au chapitre V pour vous aider à décortiquer les changements progressifs apportés par votre coalition et en faire le suivi.

Comment allons-nous promouvoir la culture de l'apprentissage et de la programmation adaptative ?

L'une des maximes de Socrate (470–399 av. J.-C.) concernant la réflexion et l'apprentissage continu est tout à fait appropriée ici. Socrate est l'un des éminents philosophes grecs qui ont vécu à Athènes, et qui a émis ce postulat : « Une vie sans examen ne vaut pas la peine d'être vécue. » Bien qu'il parlait ici de la vie en général, son application a une initiative qui permet d'améliorer la vie des gens, telle que celle du travail de la coalition sur la redevabilité est tout à fait appropriée. Vous pouvez même reformuler l'affirmation ci-dessus de cette façon : « **Le travail de redevabilité non suivi ne vaut pas la peine d'être poursuivi.** » Par conséquent, vous devrez planifier et allouer des ressources à l'apprentissage régulier en présentiel et en virtuel. La fréquence d'apprentissage pourra être hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.⁵³ il est important de faire des pauses et de réfléchir⁵⁴ à ce qui fonctionne bien et à ce qui requiert des mesures correctives. Il pourra être judicieux de convenir de thèmes d'apprentissage spécifiques pour guider vos séances d'apprentissage.

Soyez réceptif aux surprises et soyez déterminé à recadrer vos stratégies dans le cas où vos jalons seraient trop ambitieux ou si les interventions proposées seraient devenues obsolètes. Si votre travail est financé en externe, apprenez avec vos bailleurs de fonds de manière à co-crée des connaissances et d'utiliser celle-ci pour éclairer les décisions à prendre dans le programme. Profitez de cette expérience d'apprentissage et partagez gracieusement vos leçons principales avec d'autres parties prenantes intéressées. La connaissance est un bien social et est destinée à être partagée, testée, remise en question et validée. Usez de votre bon sens pour déterminer ce qu'il est bon de diffuser à l'extérieur de la coalition tout en respectant tout engagement concernant la divulgation d'information que vous avez avec vos bailleurs de fonds (s'il y en a).

52 Derick W. Brinkerhoff, Jana C. Hertz et Anna Wetterberg, *Governance and Service Delivery: Practical Applications of Social Accountability Across Sectors* (Gouvernance et prestation de services : Applications pratiques de la redevabilité sociale dans tous les secteurs). Durham. RTI Press, 2016, p. 10 et 11.

53 Catholic Relief Services, *Promote and Facilitate intentional Project Reflection, Learning, and Adaptation* (Promouvoir et faciliter intentionnellement la réflexion, l'apprentissage et l'adaptation aux projets).

54 USAID, *CLA Toolkit : Facilitating Pause and Reflect* (Boîte à outils CLA : Faciliter la pause et la réflexion).

Tirer les points pour la phase V : Faire le suivi

Félicitations pour avoir terminé les cinq phases de l'ACCIM : Analyser, Réunir, Contextualiser, Mettre en œuvre et Faire le suivi. Être arrivé à la phase de suivi ne signifie pas nécessairement la fin de votre travail de redevabilité. Vous pouvez résoudre le problème de l'approvisionnement en médicaments et dissoudre votre coalition, mais votre communauté, district, commune, province ou pays a de nombreux problèmes d'actions collectives qui requièrent une approche de redevabilité sociale. Il est maintenant temps d'appliquer vos compétences renforcées à d'autres « bons problèmes » et d'élargir vos interventions en faisant appel à d'autres parties prenantes.

Veillez maintenant passer au chapitre suivant, qui est consacré à l'élargissement de votre très bon travail de gouvernance participative.

Chapitre VII : Mise à l'échelle

Introduction

Pourquoi devriez-vous mettre à l'échelle votre travail de redevabilité collective ? Il y a plusieurs raisons à cela. Vous avez peut-être commencé votre travail de redevabilité dans un district ou une commune et vous souhaitez maintenant couvrir d'autres districts où il existe des problèmes semblables dans le même secteur, tels que la sécurité alimentaire (mise à l'échelle horizontale). Vous pourriez aussi bien oser appliquer vos compétences renforcées en matière de redevabilité à d'autres secteurs tout en travaillant dans le même district ou dans plusieurs districts (mises à l'échelle intersectorielle et horizontale). Vous pourriez également décider d'étendre vos initiatives de redevabilité à tous les niveaux de prise de décision en couvrant les niveaux locaux, infranationaux et nationaux (mise à l'échelle verticale), car les défis de gouvernance et de développement auxquels vous souhaitez remédier sont causés par un écosystème complexe de décideurs assis à différents niveaux de la chaîne de commandement.⁵⁵ Que devrez-vous faire alors pour augmenter votre succès au fur et à mesure que vous passez à plus grande échelle ? Cela dépend.

En terminant ce chapitre, vous en saurez plus sur :

1. Le sens et les formes du terme « mise à l'échelle ».
2. L'importance de bien discerner votre contexte avant de passer à plus grande échelle.
3. La façon de créer un environnement propice pour étendre votre influence et votre portée.
4. La façon de procéder à votre mise à l'échelle.

Questions fondamentales à prendre en compte

Vous trouverez ci-dessous quelques questions fondamentales qui vous aideront à réfléchir à votre processus ou à votre stratégie de mise à l'échelle :

1. Que signifie « passage à grande échelle » pour vous et votre coalition ?
2. Que disent vos programmes et vos preuves contextuelles au sujet de la mise à l'échelle que vous envisagez ?
 - a. Quels sont les aspects de votre programme commun de redevabilité qui fonctionnent bien, ceux qui requièrent des ajustements ou ceux qui nécessitent une cessation immédiate ?
 - b. Qui appuie votre travail de redevabilité et qui s'y oppose, et pourquoi ? Que pouvez-vous faire de façon différente pour accroître votre influence et le soutien à votre travail ?
 - c. Que signifie la promotion d'une participation inclusive « à grande échelle » pour les groupes auparavant marginalisés et pour les élites ?
3. Quel est votre plan de mise à l'échelle et de quelles ressources aurez-vous besoin pour le mettre en œuvre avec succès ?
 - a. Quelles adaptations devrez-vous apporter à votre travail de redevabilité à mesure que vous évoluerez horizontalement, verticalement et dans plusieurs secteurs ?

⁵⁵ J. Fox, *Scaling Accountability through Vertically Integrated Civil Society Policy Monitoring and Advocacy* (Renforcer la responsabilité par le biais d'un suivi des politiques et d'un plaidoyer de la société civile intégrés verticalement), p. 8 à 10.

- b. Quels sont les principaux événements politiques et de développement dans le contexte prévisionnel de votre intervention que vous devrez considérer ?
- c. Qui va étendre votre travail de redevabilité et quelles seront les implications pour la redevabilité et l'apprentissage mutuels ?

Orientation

Que signifie « passage à grande échelle » pour vous et pour votre coalition ?

Il est primordial que vous arriviez à une compréhension commune de la signification de la mise à l'échelle en tant que coalition. La mise à l'échelle consistera-t-elle par exemple à reproduire votre travail de redevabilité dans plusieurs districts ou communes après avoir exécuté un projet pilote réussi en un seul lieu ? Ou la mise à l'échelle signifie-t-elle l'application de mécanismes de redevabilité prometteurs à plusieurs secteurs (avec un certain niveau de contextualisation) ? Ou bien, la mise à l'échelle signifie-t-elle l'extension de la couverture géographique (horizontale), de la couverture sectorielle (la promotion de la redevabilité étendue à plusieurs secteurs) et l'intégration verticale de vos initiatives de redevabilité pour chasser la culture de l'impunité et favoriser la redevabilité et la réactivité à l'échelle du système ?

Quelle que soit la réponse négociée que vous développerez, assurez-vous qu'elle soit fondée sur une compréhension nuancée de vos contextes d'intervention actuels et prévisionnels afin de concevoir des programmes qui soient techniquement, financièrement et politiquement appropriés.

Que disent vos preuves programmatiques et contextuelles sur la mise à l'échelle que vous envisagez ?

Cette question est une ferme invitation à la prise de décisions et à la programmation fondées sur des données probantes, sans céder à la paralysie de l'analyse. L'ACCIM est une initiative de redevabilité sociale adaptative, comportant de courts cycles de sprint, de test, d'apprentissage, d'adaptation et de mise à l'échelle. Par conséquent, ouvrez grand vos yeux et vos oreilles afin d'identifier et de recueillir des preuves concernant ce qui fonctionne bien, ce qui est hors sujet et ce qui doit être recadré ou arrêté immédiatement. La prudence n'est pas nécessairement synonyme de lâcheté, mais c'est un exercice de sagesse, de discernement et de prudence. Devrez-vous attendre de connaître tous les tenants et les aboutissants de votre contexte avant de passer à plus grande échelle ? Pas forcément, mais pourquoi pas ? Parce que le contexte d'intervention que vous avez prévu est évolutif et continuera d'évoluer, créant parfois des opportunités pour ancrer la gouvernance participative, alors que d'autres fois, vous vous trouverez devant une restriction de l'espace civique. Vous devrez donc travailler dans le sens du courant, progressivement⁵⁶ et éviter de supporter une charge prématurée⁵⁷ tout en vous souvenant du dicton : « Qui trop embrasse, mal étreint ». De même, il ne serait pas très sage d'augmenter la dose de redevabilité dans un secteur qui étouffe déjà sous une initiative de redevabilité à faible dose.

Que devrez-vous faire lorsque vous rencontrerez une opposition importante à votre travail de redevabilité au cours de votre phase pilote ou initiale ? Devriez-vous croiser les bras et laisser l'impunité se consolider dans la fonction publique, ou devrez-vous concevoir des mécanismes compensatoires⁵⁸ pour neutraliser les éléments anti-redevabilité ? Si tel est le cas, quelle sera l'approche compensatoire puissante

⁵⁶ Brian Levy, *Working with the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*. (Travailler dans le sens du courant : intégrer la gouvernance et la croissance dans les stratégies de développement), New York, Oxford University Press, 2014.

⁵⁷ Centre pour le développement international, « ASDP », p. 21.

⁵⁸ Jonathan Fox, *Contested Terrain: International Development Projects and Countervailing Power for the Excluded*. (Terrain contesté : projets de développement international et contre-pouvoir pour les exclus), World Development (Développement mondial), volume 133, n° 104978, 2020.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104978>

qui n'exposera pas inutilement les participants à des préjudices ? Les réponses aux questions ci-dessus sont contextuelles. Dans tous les cas, avant d'administrer un traitement compensatoire, veillez à bien comprendre pourquoi certaines personnes s'opposent à votre programme de redevabilité afin de répondre par une approche ciblée.

Parfois, les craintes des opposants pourront être infondées et vous pourrez facilement gagner leur voix après une brève orientation sur la valeur ajoutée de votre travail de gouvernance participative. D'autres fois, l'opposition pourra provenir de pertes attendues de privilèges ou de butins que l'élite et ses acolytes ont peut-être longtemps aimé se partager entre eux en raison du peu de vigilance et de contrôle exercé par le public. L'opposition sera-t-elle une expérience ponctuelle ? Pas du tout. Parfois, cela pourra se reproduire, et il vous faudra peut-être mettre de côté une partie de celle-ci lorsque vous favoriserez la redevabilité et la sensibilité parmi des détenteurs de pouvoir étatiques et non étatiques. Par conséquent, l'application de l'AEP sera fondamentale pour vous permettre d'apprécier la complexité de l'opposition et d'identifier les opportunités de transformation à mesure que vous passerez à plus grande échelle.

Quel est votre plan de mise à l'échelle et de quelles ressources avez-vous besoin pour le mettre en œuvre avec succès ?

Voici quatre questions essentielles pour vous aider à réfléchir à votre plan de mise à l'échelle :

1. Quels sont les aspects de votre travail de redevabilité que vous souhaitez développer horizontalement, verticalement et dans tous les secteurs ?
2. Comment allez-vous procéder à la mise à l'échelle ?
3. Quels sont les principaux processus de politique publique dont vous devrez tenir compte au moment de passer à plus grande échelle ?
4. Quels sont les besoins en ressources de votre programme de mise à l'échelle ?

Quels sont les aspects de votre travail de redevabilité que vous souhaitez développer horizontalement, verticalement et dans tous les secteurs ?

Lorsque vous explorez la question ci-dessus avec d'autres membres de la coalition, assurez-vous que les éléments évolutifs que vous proposerez auront les attributs suivants, qui sont résumés sous l'acronyme CORRECT : ⁵⁹

1. **Crédibles** en ce sens qu'ils sont fondés sur des preuves solides ou défendus par des personnes ou des institutions respectées.
2. **Observable** pour s'assurer que les utilisateurs potentiels pourront voir les résultats dans la pratique.
3. **Réellement pertinent** pour aborder les problèmes persistants ou fortement ressentis (également connus en tant que « bons problèmes » dans les AIDP, voir le chapitre II de ce guide).
4. **Relatif avantage** par rapport aux pratiques existantes afin que les utilisateurs potentiels soient convaincus que les coûts de mise en œuvre sont justifiés par les avantages offerts.
5. **Est facile à instaurer et à comprendre** plutôt que complexe et compliqué.
6. **Compatible** avec les valeurs, les normes et simplicités établies par les utilisateurs potentiels ; s'intègre bien dans les pratiques du programme national.

⁵⁹ OMS, *Nine Steps for Developing a Scaling-up Strategy* (Neuf étapes pour développer une stratégie de mise à l'échelle), Genève, OMS, Presse, 2010, p. 9 et 10. https://cquin.icap.columbia.edu/wp-content/uploads/2018/07/WHO_nine_steps_for_developing_a_scalingup_strategy_who_2010.pdf?

7. **Testable** afin que les utilisateurs potentiels puissent voir l'intervention à petite échelle avant l'adoption à grande échelle.

Les sept attributs ci-dessus aident les concepteurs de programmes et les praticiens à réfléchir sur leurs pratiques actuelles, à identifier les éléments qui permettront d'augmenter la probabilité d'adoption, et à élaborer un plan de mise à l'échelle adapté au contexte.

Comment allez-vous procéder à la mise à l'échelle ?

Il faut que vous exploriez certaines des questions pratiques suivantes :

1. Préciser votre portée : géographiquement et hiérarchiquement (niveaux décisionnels). Vous devez être clair sur le nombre de districts ou de communes, de secteurs et de niveaux décisionnels que vous souhaitez couvrir et sur le fait de favoriser un accord sur le séquençage ou la combinaison des tâches. Envisagez-vous par exemple de commencer à travailler dans toutes les communes ou districts cibles en même temps ou adopterez-vous une approche échelonnée ?
2. Considérant la combinaison d'approches de mise à l'échelle applicables à votre ou vos secteurs prioritaires et à votre contexte :
 - a. **Spontané** : les individus (personnes ou organisations) décident des aspects de votre initiative de redevabilité qu'ils veulent appliquer pour résoudre de « bons problèmes » dans leurs communautés respectives, parfois sans même vous dire ce qu'ils font jusqu'à ce qu'ils aient enregistré des résultats ou rencontré un problème. Le scénario ci-dessus met en évidence l'importance de surveiller la façon dont d'autres organisations ou groupes de citoyens organisés peuvent adopter certaines composantes de vos initiatives de redevabilité. Il peut être difficile sur le plan logistique de suivre toutes les activités spontanées de mise à l'échelle, mais d'essayer, dans la mesure du possible, car certaines adaptations pourraient apporter des leçons intéressantes.
 - b. **Institutionnalisation** : certains ministères adoptent et budgétisent certaines composantes de votre travail de redevabilité, telles que les revues participatives des plans des administrations locales. L'institutionnalisation ne se fera pas par erreur. Vous devrez la planifier et cultiver votre relation et accompagner les promoteurs du changement au sein des ministères cibles. L'institutionnalisation peut être un processus long, surtout si elle nécessite une législation, la mise en place de nouvelles structures ou la reconfiguration de structures existantes, et l'affectation de fonds supplémentaires. Assurez-vous de bien identifier les promoteurs du changement dans les secteurs cibles et de les inclure dès le début dans la coalition multipartite, afin qu'ils puissent progressivement amorcer les engrenages de la redevabilité (à savoir, créer un environnement favorable) au sein de leur ministère.
 - c. **Dirigé par la coalition** : la coalition multipartite initiale pourra vouloir étendre son travail en formant des groupes semblables en d'autres lieux, tels que des districts et des provinces, et veiller à ce que leurs opérations soient coordonnées pour accroître l'influence et l'impact. Si vous décidez d'établir d'autres coalitions, assurez-vous de bien définir votre relation⁶⁰ avec les groupes que vous aiderez à créer et de vous mettre d'accord sur la fréquence de vos réunions de coordination et sur les implications financières. Il pourra être utile d'évaluer la capacité de l'organisme-chef de file à pouvoir rassembler d'autres membres et

60 Catholic Relief Services. *Partnership in Practice: How to Effectively Care for and Manage a Partnership* (Partenariat en pratique : Comment prendre soin et gérer efficacement un partenariat), Catholic Relief Services, consulté le 14 juin 2022. https://ics.crs.org/node/683-partnership_in_practice.pdf

à gérer et rendre compte correctement des objectifs de rendement et des ressources⁶¹ que vous pourriez leur accorder en tant que sous-subsidation (éventuellement). Menez de larges consultations auprès de vos équipes de programmes et d'opérations afin de respecter les règlements établis (notamment, ceux d'un bailleur de fonds, le cas échéant). Si vous identifiez des lacunes en matière de capacités, co-créez un plan d'amélioration et soutenez les nouvelles coalitions en conséquence.⁶² Rappelez-vous que vous êtes censé contribuer à la construction d'un leadership local⁶³ ainsi qu'à l'optimisation des systèmes locaux⁶⁴ pour un changement social durable.

Quels sont les principaux processus de politique publique dont vous devrez tenir compte au moment de passer à plus grande échelle ?

Le contexte est important, alors veuillez faire attention aux initiatives politiques, sociales, économiques, religieuses et de développement qui se déroulent dans le contexte d'intervention que vous avez prévu, car elles peuvent affecter négativement ou positivement l'élargissement des débouchés. Planifiez en tenant compte de votre contexte. L'imminence d'élections générales pourra par exemple gêner la convocation de réunions non partisans dans lesquelles les politiciens pourraient profiter d'un public organisé et potentiellement influent. De même, les revues publiques des plans de développement socio-économique nationaux et régionaux à moyen et à long terme pourraient constituer un terrain fertile pour institutionnaliser dans certains secteurs la gouvernance participative. Alors, saisissez l'instant et soyez prêt à partager votre expérience au besoin.

Quels sont les besoins en ressources de votre plan de mise à l'échelle : financiers, matériels et personnels ?

Veuillez réfléchir aux besoins en ressources de votre initiative de mise à l'échelle. Vous ne voudrez pas viser la lune lorsque votre carburant et votre appareil ne pourront vous faire voler que sur quelques kilomètres, sauf si vous avez de solides garanties que vous serez en mesure de faire le plein et que vous changerez d'appareil en vol, sans compromettre la sécurité et la santé de votre équipage et de vos passagers.

Tirer les points pour le chapitre VII : Mise à l'échelle

Votre ambition de mise à l'échelle est louable. Votre principal défi permanent sera de rester véritablement engagé à aider les autres à renforcer leurs compétences collectives en matière de redevabilité et à contribuer à une gouvernance redevable et sensible dans leurs sociétés.

N'oubliez pas de documenter votre plan de mise à l'échelle, car il contribuera à favoriser une vision commune, à faire le suivi de vos adaptations et de votre état d'avancement et à permettre l'apprentissage collectif. Profitez de cette expérience en promouvant la redevabilité collective dans de nouveaux territoires ou sur de nouveaux secteurs. Veuillez penser et travailler « ACCIMmement » lorsque vous allez élargir à grande échelle : analysez, réunissez, contextualisez, mettez en œuvre et faites le suivi de votre travail et tirez-en des leçons tout en diffusant de précieuses leçons, selon le besoin.

61 Catholic Relief Services. *Finance Policies and Procedures Manual* (Manuel des politiques et procédures financières), Catholic Relief Services, 2016.

62 Catholic Relief Services. *Partnership and Capacity Strengthening Basics: A Guide for Facilitators* (Principes de base du partenariat et du renforcement des capacités, un guide pour les animateurs).

63 Catholic Relief Services. *Subsidiarity Across the Nexus: Policy Principles to Support Effective and Sustainable Local Leadership in Humanitarian Response and Development Assistance* (Subsidiarité à travers le Nexus : Principes politiques pour soutenir un leadership local efficace et durable dans la réponse humanitaire et l'aide au développement).

64 USAID. *Local Systems* (Systèmes locaux).

Références

- American Bar Association (Association américaine du barreau) ; *What is the Rule of Law?* (Qu'est-ce que l'État de droit ?) Rule of Law (État de droit), 2022.
https://www.americanbar.org/groups/public_education/resources/rule-of-law/
- Booth, David. *Synthesis Report—Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance* (Rapport de synthèse — Le développement en tant que problème d'action collective : relever les défis réels de la gouvernance africaine), Programme pouvoir et politique en Afrique, ODI, 2012.
<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a7040f0b652dd000722/app-synthesis-report-development-as-a-collective-action-problem.pdf>.
- Brinkerhoff, Derick W, Jana C. Hertz et Anna Wetterberg. *Governance and Service Delivery: Practical Applications of Social Accountability Across Sectors* (Gouvernance et prestation de services : Applications pratiques de la redevabilité sociale dans tous les secteurs). Durham : RTI Press, 2016.
- Catholic Relief Services. *Adopting Healthy Maternal and Child Survival Practices in Rural Ghana* (Adoption de pratiques saines pour la survie de la mère et de l'enfant dans les zones rurales du Ghana). Catholic Relief Services, 2016.
<https://www.crs.org/sites/default/files/crs-files/adopting-healthy-maternal-and-child-survival-practices.pdf>.
- — — *Engaging Government: A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements, un guide de CRS pour travailler au changement social). Baltimore. Catholic Relief Services, 2018.
- — — *Feedback, Complaints and Response Mechanisms Guide* (Guide des mécanismes de signalement, de plainte et de réponse). Baltimore. Catholic Relief Services, 2021. <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/crs-feedback-plaintes-and-response-mechanisms-guide>.
- — — *Finance Policies and Procedures Manual* (Manuel des politiques et procédures financières). Catholic Relief Services, 2016.
- — — *Les Liens Qui Unissent : La Reconstruction de La Cohésion Sociale Dans Les Communautés Divisées*. Baltimore: Catholic Relief Services, 2017.
- — — *Partnership and Capacity Strengthening Basics: A Guide for Facilitators* (Principes de base du partenariat et du renforcement des capacités, un guide pour les animateurs). 2015.
<https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/partnership-and-renforcement-des-capacites-bases.pdf>.
- — — *Partnership in Practice: How to Effectively Care for and Manage a Partnership* (Partenariat en pratique : Comment prendre soin et gérer efficacement un partenariat), Catholic Relief Services, consulté le 14 juin 2022.
https://ics.crs.org/node/683-partnership_in_practice.pdf.
- — — *Promote and Facilitate intentional Project Reflection, Learning, and Adaptation* (Promouvoir et faciliter délibérément la réflexion, l'apprentissage et l'adaptation des projets). COMPASS, 17 août 2017.
<https://compass.crs.org/implementation/standard11/keyaction1>.

- . *Subsidiarity Across the Nexus: Policy Principles to Support Effective and Sustainable Local Leadership in Humanitarian Response and Development Assistance* (Subsidiarité à travers le Nexus : Principes politiques pour soutenir un leadership local efficace et durable dans la réponse humanitaire et l'aide au développement). Catholic Relief Services, 2020.
https://ics.crs.org/node/909-LL%2520paper_.pdf.
- Center for Creative Leadership (Centre pour le leadership créatif), *Use 6 Active Listening Skills and Techniques to Coach Others* (Utiliser 6 compétences et techniques d'écoute active pour coacher les autres). CCL, 2021.
<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/>.
- Center for international Development (Centre pour le développement international) *PDIA Toolkit: A DiY Approach to Solving Complex Problems* (Boîte à outils AIDP : une approche « faites-le vous-même » pour résoudre des problèmes complexes). Université Harvard, 2018.
https://bsc.cid.harvard.edu/fichiers/bsc/fichiers/pdiatoolkit_ver_1_oct_2018.pdf.
- Centre d'étude de la citoyenneté. *Definitions of Citizenship* (Définitions de la citoyenneté), Université de Wayne State, 2022.
<http://www.clas.wayne.edu/Citizenship/Definition-of-Citoyenneté>.
- Gouvernement du comté de Kitui. *Health Service Charter* (La charte des services de santé). Gouvernement du comté de Kitui. Consulté le 13 avril 2022.
https://cog.go.ke/phocadownload/counties-healthrapports/CiC_Kitui_SC_Booklet.pdf
- Earl, Sarah, Fred Garden et Terry Smutylo. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Cartographie des résultats : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement), Ottawa : Centre de recherche pour le développement international, 2001.
<https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-construire-apprentissage-et-reflexion-developpement-programmes>.
<http://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping->
- Fox, Jonathan. *Accountability Keywords* (Les mots clés de la redevabilité), Accountability Research Center (Centre de recherche sur la redevabilité), janvier 2022.
<https://accountabilityresearch.org/publication/accountability-keywords/>.
- . *Contested Terrain: international Development Projects and Countervailing Power for the Excluded*. (Terrain contesté : projets de développement international et contre-pouvoir pour les exclus), World Development (Développement mondial), volume 133 n° 104978, 2020.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104978>.
- . *Disentangling Government Responses, Responsiveness and Accountability* (Démêler les réponses, la sensibilité et la redevabilité du gouvernement). Non publié, 8 novembre 2020.
- . *Scaling Accountability through Vertically integrated Civil Society Policy Monitoring and Advocacy* (Renforcer la redevabilité par le biais d'un suivi des politiques et d'un plaidoyer de la société civile intégrés verticalement), IDS, 2016.
https://accountabilityresearch.org/wp-content/uploads/2017/08/ScalingAccountability_Online4.pdf.

- Gurkan, Asli, Kai Kaiser et Doris Voorbraak. *Implementing Public Expenditure Tracking Surveys for Results: Lessons from a Decade of Global Experience* (Mise en œuvre des enquêtes de suivi des dépenses publiques pour obtenir des résultats : Leçons d'une décennie d'expérience au niveau mondial), Banque mondiale, 2009.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream//10986/11104/528200BRiOprem10Box345583B01PUBLiC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Halloran, Brendan. *Accountability Ecosystems: The Evolution of a Keyword* (Écosystèmes de redevabilité : l'évolution d'un mot clé), *Accountability Keywords* (Mots clés de la redevabilité). Blogue, 29 mars 2021.
<https://accountabilityresearch.org/accountability-ecosystems-the-evolution-of-a-keywords/>
- Health Professions Council of Zambia. *Patients' Rights and Responsibilities* (Responsabilités et droits des patients). Conseil des professions de la santé de Zambie. Consulté le 13 avril 2022.
<http://www.hpcz.org.zm/wp-content/uploads/2019/12/Patients-Rights-and-Responsibilities-Livret-A5-1.pdf>.
- Korle Bu Teaching Hospital. *Patients' Charter* (La charte des patients). Hôpital universitaire de Korle Bu, 2020.
<https://kbth.gov.gh/patients-charter/>
- Lakshmisha, Arvind. *Citizen Report Card (CRC) —A Powerful Social Audit Tool* (La fiche d'appréciation citoyenne [FAC] : un outil puissant d'audit social), Civil Society Academy (Académie de la société civile). 23 novembre 2018.
<https://www.civilsocietyacademy.org/post/bulletin-de-rendement-du-citoyen>.
- Levy, Brian. *Working with the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*. (Travailler dans le sens du courant : intégrer la gouvernance et la croissance dans les stratégies de développement). New York: Oxford University Press, 2014.
- McGee, Rosie, Duncan Edwards, Colin Anderson, Hannah Hudson et Francesca Feruglio. *Appropriating Technology for Accountability: Messages from Making All Voices Count* (S'approprier la technologie pour la redevabilité : Messages du programme Faire en sorte que toutes les voix comptent). Rapport de recherche sur le programme Faire en sorte que toutes les voix comptent, Brighton : IDS, 2018.
https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/13452/RR_Synth_Online_final.pdf.
- Mendizabal, Enrique. *The Alignment, interest and influence Matrix* (La matrice d'alignement, intérêt et influence), Institut de développement outre-mer, consulté le 17 mars 2022.
<https://cdn.odi.org/media//6509.pdf>.
- Merriam-Webster. *Definition of Social Contract* (Définition du contrat social), Dictionnaire Merriam-Webster.com, 2022.
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/social+contract>.
- Fonds national d'assurance maladie, *Client Service Charter* (La charte des services aux clients). NHIF, 2018.
[https://www.nhif.or.tz/uploads/publications/sw1626761664-REVIEWED%20CLIENTS%20SERVICE%20CHARTER%202018-%20TO%20THE%20BOARD%20-%20PDF\(2\).pdf](https://www.nhif.or.tz/uploads/publications/sw1626761664-REVIEWED%20CLIENTS%20SERVICE%20CHARTER%202018-%20TO%20THE%20BOARD%20-%20PDF(2).pdf).

- Pekkonen, Anu. *Citizen Report Cards* (Les fiches d'appréciation citoyenne). Civicus. Consulté le 11 avril 2022.
https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGx_H_Citizen%20Report%20Cards.pdf.
- Conseil pontifical « Justice et Paix », *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*. Vatican : Librairie éditrice vaticane, 2005.
- Tanzania Medicines and Medical Devices Authority, *Clients' Service Charter* (La charte des services aux clients, Autorité tanzanienne des médicaments et dispositifs médicaux). 4e édition. TMDA, avril 2020.
<https://www.tmda.go.tz/uploads/publications/en1587361324-CLIENTS%20SERVICE%20CHARTER%202020.pdf>.
- Tembo, Fletcher. *Rethinking Social Accountability in Africa: Lessons from the Mwananchi Programme* (Repenser la redevabilité sociale en Afrique : Les leçons du programme Mwananchi), Londres, ODI, 5 septembre 2013.
<https://odi.org/en/publications/rethinking-social-accountability-in-africa-lessons-from-the-mwananchi-programme/>.
- USAID. *CLA Toolkit: Facilitating Pause and Reflect* (Boîte à outils CLA : faciliter la pause et la réflexion). USAID, mai 2018.
https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_toolkit_adaptive_management_facilitating_pause_and_reflect_final_508.pdf.
- . *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development* (Systèmes locaux : un cadre pour soutenir le développement durable). Rapports et données, 26 janvier 2022.
<https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>
- . *Thinking and Working Politically Through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners* (Penser et travailler politiquement grâce à l'analyse appliquée de l'économie politique : un guide pour les praticiens), 16 novembre 2018.
<https://www.usaid.gov/documents/1866/thinking-and-working-politically-through-applied-political-economy-analysis>.
- . *Water and Development Indicator Handbook* (Manuel d'indicateurs sur l'eau et le développement), Washington DC. USAID, 2021.
https://www.globalwaters.org/sites/default/files/usaid_water_indicator_handbook_508_1.pdf.
- OMS, *Nine Steps for Developing a Scaling-up Strategy* (Neuf étapes pour développer une stratégie de mise à l'échelle), Genève, OMS, Presse, 2010.
https://cquin.icap.columbia.edu/wp-content/uploads/2018/07/WHO_nine_steps_for_developing_a_scalingup_strategy_who_2010.pdf.
- La Banque mondiale, *Citizen Charters : Enhancing Service Delivery through Accountability* (Les chartes des citoyens : Améliorer la prestation de services au moyen de la redevabilité). Consulté le 12 avril 2022.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/543241468135929562/pdf/638900BRi0Citi00Box0361531B0PUBLiC0.PDF>.
- . *Operational Manual for Community Based Performance Monitoring* (Manuel opérationnel pour le suivi des performances au niveau communautaire). La Banque mondiale, 2004.
https://collaboration.worldbank.org/content/usergenerated/asi/cloud/attachments/sites/collaboration-for-development/en/groups/community-driven-development-global-solutions-group/documents/_jcr_content/content/content/primary/blog/ops_manual_for_commu-nNhb/Ops%20Manual%20for%20Community-based%20Monitoring%20-%202005.PDF?Msclid=f14cd7fabb0611ec8528a89de86135ec.



Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, États-Unis | crs.org crsespanol.org Bureau régional (pays) | Adresse
Pour de plus amples informations, veuillez contacter peacebuilding@crs.org.