



GUIDE PRATIQUE PAR KEYSTONE ACCOUNTABILITY

DE LA PARTICIPATION À L'EXPRESSION DE SA VOIX



forus

CONNECTER
SOUTENIR
INFLUENCER

Octobre 2021

Note aux utilisateurs

Ceci est un guide pratique. Il ne présente pas d'argument ni ne fournit de théorie ou de justification à l'appui. Il est destiné aux réseaux de la société civile qui s'engagent à aller au-delà de l'engagement et de la participation conventionnels de leurs membres, à utiliser la méthode Constituent Voice™ (CV).

Pour accéder à la documentation de Constituent Voice, consultez la page [des guides et des ressources](#) du site Web de Keystone, en particulier [la note technique de Constituent Voice](#). Vous pouvez également trouver une brève introduction dans ce. Une étude de cas de 8 pages sur l'application de Constituent Voice au respect des droits humains dans les entreprises est disponible [ici](#).



Table des matières

INTRODUCTION 1

PARTIE 1. COLLECTER 2

Étape 1 : Développer les questions de votre sondage 2

1. Questions démographiques 3
2. Qualité des relation 6
3. Qualité de service 7
4. Résultats des membres 7
5. Amélioration de la qualité 8
6. Questions personnalisées 8

Étape 2 : Élaborer votre plan de collecte de données 9

1. Cartographier les points de contact 9
2. Échantillonner ou ne pas échantillonner, telle est la question. 9
3. Méthodes de collecte des données 10
4. Établir un calendrier 10

Étape 3 : Envoyez le micro-sondage 11

1. Présenter les micro-sondages du système de feedback des membres aux membres – partie 1 :
Susciter l'enthousiasme et l'intérêt 11
2. Présenter les micro-sondages de feedback des membres aux membres – partie 2 : Qui doit participer ? 11
3. Envoi de rappels 12
4. Lancement de votre canal de feedback permanent 12

PARTIE 2. ANALYSER ET PARTAGER	13
Étape 1 : Calculez vos taux de réponse	13
Étape 2 : Analysez les résultats du sondage	13
Analyse nette de la performance	13
Ventilation des données par caractéristiques des membres	15
Analyse des données qualitatives – Réponses en texte libre	15
Étape 3 : Partager vos découvertes	16
PARTIE 3. EXPLORER ET TROUVER DES ACCORDS	17
L'objectif du dialogue – système de feedback des membres	19
Étape 1 : Se préparer au dialogue	19
Comment allez-vous partager les données ?	19
Étape 2 : Planifier un événement de dialogue	21
Que pouvons-nous faire si nous ne pouvons pas rassembler les gens ?	22
Conseils pour donner et recevoir des avis	
Étape 3 : Aidez les participants à analyser les données eux-mêmes!	22
	23
Étape 4 : Structurer et documenter le dialogue	24
Étape 5 : Les retours sur l'échange des avis	24
PARTIE 4. APPRENDRE, AGIR, RÉPÉTER	25
Votre tableau de bord du système de feedback des membres	25
Au tableau de bord	25
À VOTRE TOUR !	26

Introduction

En 2021, Forus et Keystone Accountability ont travaillé ensemble afin de développer un système de feedback des membres (Member Voice System) qui utilise les retours des membres de Forus comme un moyen d'apprendre, de dialoguer et de trouver des solutions. Ce guide a été développé par Keystone Accountability pour les réseaux d'organisations de la société civile, en particulier pour les plateformes nationales d'ONG et les coalitions régionales membres de Forus.

L'engagement est un processus et faire entendre sa voix est la meilleure issue à un processus d'engagement efficace. Pour les membres de Forus, les intervenants clés d'une organisation sont ses membres. **Le guide est donc destiné aux réseaux de la société civile qui souhaitent impliquer leurs propres membres de manière à créer un système de feedback pour eux.** Ce guide vous explique comment faire en sorte que vos membres puissent être entendus au sein de votre organisation. Le système de feedback des membres (Member Voice System) est un procédé qui transforme le feedback de vos membres en données afin de permettre le dialogue et ainsi améliorer votre façon de travailler ensemble. Il est cyclique, avec quatre nœuds d'activité tout au long du cycle. Nous l'illustrons dans le **schéma 1** ci-dessous.



Schéma 1

Ce guide explique comment effectuer les étapes d'action pour chacun des quatre nœuds. Ce matériel est basé sur les 12 années de travail de Keystone Accountability avec plus de 200 organisations sur la question de la voix des constituants. Certains éléments seront nouveaux pour vous. D'autres vous paraîtront familiers ou logiques. Le système de feedback des membres n'est pas difficile à réaliser. Il nécessite une mise en œuvre dédiée. Il est systématique. Dans la théorie de l'apprentissage, le système de feedback des membres (Member Voice System) est un exemple de ce qu'on appelle l'apprentissage en double boucle. Si vous omettez des étapes, la boucle s'interrompt et les résultats ne seront pas atteints. Un engagement à la fois d'écoute et d'action est donc nécessaire pour déployer votre système de feedback des membres.

Partie 1. Collecter

Étape 1 : Développer les questions de votre sondage

Entrons dans le vif du sujet. Le principal moyen de refléter l'expérience des membres à travers des données pouvant être utilisées pour l'apprentissage et l'amélioration de la collecte de données consiste à utiliser des sondages en ligne.

Les questions des sondages, qui font partie du système de feedback des membres, ne sont pas destinées à fournir des réponses *aux raisons pour lesquelles* les choses sont comme elles sont. Elles sont, cependant, des indicateurs clairs *de ce que* sont les choses et donc utiles dans les étapes ultérieures du cycle pour faire émerger une compréhension approfondie et générer un plus grand engagement envers votre mission.

Dans votre système de feedback des membres, les sondages sont utilisés pour poser deux types de questions :

- **Les grandes questions que l'on pose à un niveau supérieur pour apprendre et s'améliorer**
- **Les questions que l'on pose dans les micro-sondages qui donnent des indices sur les grandes questions**

Les grandes questions, vos « questions d'apprentissage », découlent de votre mission et de votre stratégie organisationnelle. Au fur et à mesure que vous et vos membres comprendrez les réponses obtenues, vos activités évolueront. Gardez ces questions d'apprentissage à l'esprit lorsque vous choisissez les questions de votre micro-sondage. Les questions du micro-sondage sont des catalyseurs pour susciter chez vos membres un engagement plus profond envers vos questions d'apprentissage.

Les micro-sondages comprennent un mélange de questions fermées et de questions ouvertes.

- Les questions fermées limitent les réponses à des chiffres ou des choix imposés comme « jamais », « parfois » ou « toujours ». Pour les questions fermées, nous utilisons principalement l'échelle de Likert allant de 0 à 10. La raison en est expliquée dans la section Analyse ci-dessous. Les questions fermées sont généralement associées à une simple question ouverte.
- Les questions ouvertes sont des « champs libres » comme « Expliquez la note que vous avez attribuée ». Les questions ouvertes permettent aux répondants de répondre librement avec autant de détails qu'ils le souhaitent.

Ce guide fournit une liste de questions qui pourraient vous être utiles. Elles proviennent du travail mené par Keystone, notamment avec Forus. Nous les partageons ci-dessous, avec une note d'introduction pour chaque catégorie de questions.

Veillez noter : avant de poursuivre votre lecture de la liste des grandes questions : n'ayez pas les yeux plus gros que le ventre ! Une question du micro-sondage du système de feedback des membres ne devrait pas prendre plus de deux minutes !



CONSEIL : Si vous souhaitez poser plus de 6 à 10 questions (questions démographiques comprises), séparez-les en plusieurs micro-sondages.



1. Questions démographiques

Les micro-sondages du système de feedback des membres (Member Voice System) sont anonymes afin que vos membres puissent profiter de ce moment du cycle pour « dire la vérité » sans crainte, ni parti pris. À des étapes ultérieures du cycle, les membres auront la possibilité de s'engager sans le voile de l'anonymat. Il s'agit d'une partie importante de la méthodologie : faire ressortir des vérités difficiles à exprimer par le biais de sondages confidentiels, puis utiliser ultérieurement les données du sondage pour permettre une exploration plus franche et constructive du sens et des moyens de s'améliorer, en face-à-face.

Pour apprendre quelque chose sur chaque personne interrogée sans rompre l'anonymat, nous posons des questions dans des micro-sondages sur les caractéristiques du répondant qui vous aideront à repérer les tendances chez vos membres. Il s'agit de questions démographiques. Celles-ci vous permettent d'analyser les points suivants : **Les grandes organisations répondent-elles différemment des petites ? La situation géographique les différencie-t-elle ? En quoi les membres de longue date pourraient-ils nous percevoir différemment des nouveaux membres ?**

Pour décider des questions démographiques à poser, dressez une liste de toutes les caractéristiques de vos membres qui, selon vous, pourraient différencier de manière importante leur relation avec votre organisation par rapport à vos autres membres. Les caractéristiques communes incluent la zone géographique de travail, la durée de l'adhésion en tant que membre, les thèmes principaux abordés et le budget.



CONSEIL : Pour maintenir le nombre total de questions très bas, nous vous recommandons de vous forcer à ne pas choisir plus de 3 questions démographiques dans cette liste.

Voici un ensemble élargi de questions démographiques. Vous devez les adapter à vos membres si nécessaire.

Veillez choisir la zone géographique qui décrit le mieux le lieu d'implantation de votre organisation

Les choix listés ci-dessous découlent de la géographie qui se rapporte à vos membres.

Veillez sélectionner l'élément qui décrit le mieux votre organisation.

- Institution de recherche
- Réseau de la société civile
- Organisation non gouvernementale locale
- Organisation à base communautaire
- Organisation dirigée par des jeunes ou des enfants
- Organisation pour les groupes autochtones
- Organisation confessionnelle
- Organisation LGBTIQ
- Organisation dirigée par des femmes et pour les droits des femmes
- Organisation pour les personnes en situation de handicap
- Organisation non gouvernementale (ONG)
- Organisation communautaire
- Institution de microfinances
- Organisation syndicale ou syndicat
- Autre, veuillez préciser: _____



Quel était, approximativement, le budget total (en monnaie locale) de votre organisation au cours de votre dernier exercice complet? [Il sera peut-être nécessaire d'adapter ces lignes à votre monnaie locale]

- Moins de 10 000
- 10 000 - 49 999
- 50 000 - 199 999
- 200 000 - 499 999
- 500 000 - 999 999
- 1 million - 4 999 999
- Plus de 5 millions

De combien d'organisations avez-vous reçu des fonds et d'autres soutiens au cours de votre dernier exercice complet ?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9 ou plus
- Aucune

Depuis combien d'années êtes-vous membre de {{nom de l'organisation}}?

- Un an ou moins
- 1-2 ans
- 3-4 ans
- 5-6 ans
- Plus de 6 ans

Parmi les personnes suivantes, lesquelles ont répondu au sondage ? Veuillez sélectionner tous les choix qui décrivent le mieux les personnes ayant participé.

- Le responsable de l'organisation
- Direction / cadres supérieurs
- Personnel du projet et du programme
- Personnel des opérations
- Personnel de terrain
- Autres membres du personnel

Quel est le sexe des personnes qui ont répondu au sondage ?

- Féminin
- Masculin
- Non-binaire
- Ne souhaite pas répondre



2. Qualité des relations

Les relations déterminent les résultats. Si les relations dans votre réseau sont mauvaises, il est très peu probable que les membres s'engagent sérieusement. Ils perdront leur intérêt et contribueront peu aux objectifs communs établis. À l'inverse, lorsqu'ils ont une bonne relation avec vous, ils s'intéressent et fournissent un effort supplémentaire pour contribuer à la vie du réseau.

Nous pensons que les questions relatives à la qualité des relations sont les plus importantes. En choisissant une ou deux questions et en les posant à plusieurs reprises au fil du temps, vous pouvez voir comment différents aspects de votre travail affectent les relations. Vous découvrirez également que ces questions sont très liées aux actions que vous entreprenez. Nous voulons dire par là que lorsque vous agissez, cela sera visible dans les réponses suivantes aux questions sur les relations.

Voici 8 questions efficaces et reconnues :

1. Pensez-vous que {{nom de l'organisation}} utilisera les réponses de ce sondage pour améliorer son travail ?
2. Vous sentez-vous à l'aise avec l'idée de remettre en question {{nom de l'organisation}} si vous n'êtes pas d'accord ?
3. Avez-vous personnellement l'impression que vos opinions et vos idées sont appréciées et prises au sérieux par les responsables et le personnel de {{nom de l'organisation}} ?
4. Cela vaut-il la peine de s'engager avec {{nom de l'organisation}} pour la rendre plus efficace ?
5. Avez-vous suffisamment d'occasion pour dire à {{nom de l'organisation}} ce que vous pensez de son travail ?
6. Est-ce que {{nom de l'organisation}} vous aide à établir les objectifs et les priorités les plus importants pour votre organisation ?
7. Dans quelle mesure vous sentez-vous impliqué dans les décisions prises sur les activités de {{nom de l'organisation}} ?
8. Est-ce que {{nom de l'organisation}} communique clairement, régulièrement et en temps voulu ?

Toutes ces questions sont des questions fermées avec une réponse sur l'échelle de Likert, de 0 à 10 (0 : pas du tout, 10 : absolument).



CONSEIL : À chaque fois que vous posez l'une de ces questions, nous vous recommandons de l'associer à une question ouverte afin de révéler ce qui se cache derrière les chiffres. Nous vous recommandons cette simple question à champ libre : « Veuillez donner un exemple ou dire pourquoi vous avez donné cette note ».





3. Qualité de service

Nous décomposons la qualité de service en deux parties, générale et spécifique.

La qualité générale de service examine la façon dont vos membres évaluent vos services dans l'ensemble. Ces questions peuvent vous permettre d'apprendre comment vos membres perçoivent généralement vos services en tant que plateforme nationale d'ONG ou coalition régionale, notamment par rapport à d'autres réseaux dont ils peuvent être membres.

Deux questions se posent ici :

1. Sur la base des services que vous recevez de {{nom de l'organisation}}, dans quelle mesure les recommanderiez-vous à d'autres organisations comme la vôtre ?
2. Comment les services de {nom de l'organisation} se comparent-ils à ceux d'autres organisations ?

La qualité de service spécifique se concentre sur un service particulier ici, maintenant. Il s'agit de choses tels que des événements, des publications et des formations. Dans ces services « après action » immédiats, comme nous les appelons souvent, il est normal de sonder un peu les différents aspects de l'événement, afin que vous sachiez ce qu'il vous faut améliorer la prochaine fois que vous offrirez ce service.

1. Veuillez évaluer la qualité de {{activité / publication, lieu, animation, activité d'apprentissage, campagne, publication, etc.}}
2. {{nom de l'organisation}} était-elle enthousiaste, encourageante et utile ?
3. Avez-vous pu participer efficacement ?
4. Dans quelle mesure cet {{événement}} a-t-il répondu à vos besoins immédiats/les plus urgents ?
5. Êtes-vous sûr de pouvoir mettre en pratique ce que vous avez appris ?

Toutes ces questions sont également des questions fermées avec une réponse sur l'échelle de Likert, de 0 à 10 (0 : pas du tout, 10 : absolument).



4. Résultats des membres

Les questions sur les résultats des membres portent sur les avantages que vos membres perçoivent de l'adhésion à votre plateforme nationale d'ONG ou à votre coalition régionale. Il est préférable de poser des questions ouvertes et fermées. Posez d'abord des questions ouvertes, car cela permet aux membres de vous faire part de leurs résultats en tant que membre sans les choix forcés des questions fermées. Voici comment procéder.

Questions ouvertes

1. En quoi le fait d'être membre de {{nom de l'organisation}} profite-t-il à votre organisation ?
2. Quelles nouvelles relations et/ou capacités votre organisation possède-t-elle en raison de son adhésion à {{nom de l'organisation}} ? (question ouverte)
3. Que faites-vous différemment, le cas échéant, en raison de votre adhésion à {{nom de l'organisation}} ? (question ouverte)

Questions fermées (astuce : toujours associées à des questions ouvertes)

1. Avez-vous le sentiment que ce programme a du succès et qu'il atteint ses objectifs ? Veuillez noter de 0 à 10 (0 : pas du tout, 10 : absolument).
2. Veuillez donner un exemple ou dire pourquoi vous avez donné cette note. (question ouverte associée)
3. De bons changements se produisent-ils dans votre organisation grâce à {{nom de l'organisation}} ? Veuillez noter de 0 à 10 (0 : pas du tout, 10 : absolument).
4. À part {{nom de l'organisation}}, qu'est-ce qui, le cas échéant, a contribué aux changements que vous avez mentionnés ? (question ouverte associée)



5. Amélioration de la qualité

La dernière catégorie de questions et la plus importante, concerne votre capacité en tant qu'organisation membre à vous améliorer à mesure que vous travaillez avec vos membres. Très peu d'organisations parviennent à un moyen fiable de le mesurer, et pour cette raison, elles ne peuvent pas suivre ou faire état de leurs améliorations. **Les systèmes de feedback des membres visent à changer cela.**

Pour poser la question du sondage, il est nécessaire que vos membres et vous ayez suivi le cycle du système de feedback des membres (*Member Voice System*) et convenu d'activités spécifiques pour améliorer votre travail. Après avoir mis en œuvre cette amélioration pendant un certain temps, vous demandez : « **L'action d'amélioration convenue a-t-elle amélioré les choses ? Pourquoi ou pourquoi pas ?** » **Vos réponses à cette question sur une échelle de 0 à 10 vous diront à quel point vous développez votre capacité d'amélioration.**

Illustrons-le dans un cas réel. Un réseau de plaidoyer a découvert, grâce à ses micro-sondages du système de feedback de ses membres, que les membres d'un groupe linguistique particulier se sentaient moins impliqués dans l'élaboration de nouveaux supports de campagne. Après des consultations avec tous les membres à ce sujet, il a été convenu qu'un budget supplémentaire serait alloué pour assurer une traduction linguistique plus approfondie dans le processus de développement des matériels. Neuf mois après l'instauration de ces changements, l'organisation a interrogé tous les membres pour connaître leur opinion sur l'extension du travail de traduction. Les résultats ont montré que tous les groupes linguistiques approuvaient les changements et l'organisation avait la confirmation empirique que le nouveau processus était une réelle amélioration aux yeux de ses membres.



6. Questions personnalisées

Une fois que vous avez mis en place un système de feedback des membres, vous pouvez succomber à la tentation (avec modération!) de poser d'autres questions que vous trouveriez intéressantes à approfondir avec vos membres dans le cadre de dialogues et créer ensemble des moyens de vous améliorer.

Ces questions personnalisées peuvent être liées à certaines priorités thématiques sur lesquelles vous travaillez ou à d'autres aspects stratégiques de votre travail. Par exemple, les questions personnalisées de Forus portent sur la manière dont son travail de promotion d'un environnement favorable à la société civile répond aux besoins et aux attentes de ses membres.



Étape 2 : Élaborer votre plan de collecte de données

Vous avez vos questions de sondage. Vous avez maintenant besoin d'un plan de collecte de données qui pose un très petit nombre de questions à des points de contact réguliers dans vos interactions avec les membres. C'est ce que nous appelons les « micro-sondages ».



2. Échantillonner ou ne pas échantillonner, telle est la question

En choisissant vos principaux points de contact, vous voulez vous assurer que dans votre plan global de collecte de données, vous obtenez une représentation juste et précise de tous vos membres. Certains sondages, pour ne pas dire la plupart, doivent cibler tous les membres. En général, à n'importe quel point de contact, nous vous recommandons de sonder toutes les personnes concernées ou participantes.

À moins de compter un grand nombre de membres (c'est-à-dire, plusieurs milliers), des considérations budgétaires ne doivent pas vous amener à sélectionner des sous-ensembles de membres lors de votre sondage. Dans le jargon des enquêtes statistiques, on appelle cette pratique l'«échantillonnage». Étant donné le coût négligeable des sondages électroniques, rares sont les raisons de ne pas sonder l'ensemble des membres (ou tous les participants, dans le cas d'une étude sur une activité spécifique), même si ceux-ci sont nombreux. Le plus important pour obtenir un échantillon de données représentatif fiable, c'est le taux de réponse. Nous reviendrons sur votre taux de réponse dans le paragraphe « Analyser et partager » ci-dessous.

Si néanmoins, pour des considérations budgétaires en lien avec votre méthode de sondage, vous devez procéder à un échantillonnage (lorsque les sondages en ligne ne sont pas envisageables), veuillez vous référer à la documentation spécialisée sur ce sujet. Wikipédia propose une très bonne présentation de ce sujet [ici](#).



CONSEIL : Nous vous recommandons également de créer une « boîte à suggestions numérique » comme canal de réponses permanent. Il s'agit d'un espace numérique où les membres peuvent, à tout moment, envoyer des réponses anonymes. Il peut s'agir d'un formulaire Google ou d'un autre type de canal permanent. Cela garantit que les membres peuvent donner leurs réponses au moment qui leur convient le mieux.



1. Cartographier les points de contact

Notez toutes les activités d'une année qui sont censées créer de la valeur pour vos membres. Des exemples peuvent inclure des rassemblements (en ligne ou en personne), des campagnes, le lancement de publications ou des points de décision (par exemple, des élections). Choisissez ensuite quatre des plus significatifs qui sont raisonnablement espacés au cours des douze prochains mois.

Vous diffuserez des micro-sondages en fonction de ces points de contact.



CONSEIL : Nous appelons les sondages du système de feedback des membres des « micro-sondages » car ils ne doivent jamais prendre plus de 2 minutes à compléter. Faites en sorte qu'ils soient courts et agréables afin que vos membres ne soient pas « lassés par les sondages » !



5. Méthodes de collecte de données

Vous aurez vos préférences quant à la façon de sonder vos membres. Procédez comme il vous convient. La méthode la plus courante est le sondage en ligne ou par e-mail. Il existe de nombreux outils de sondage en ligne freemium. Vous aurez probablement déjà une préférence. Survey Monkey et Alchemer sont deux outils bien connus. Pour la plupart des services, la version gratuite vous suffira car vous effectuerez probablement vos propres analyses de données.



CONSEIL : Il est parfois utile de multiplier les méthodes, comme un sondage papier réalisé lors d'un événement, auquel s'ajoute un sondage par e-mail auprès de tous les participants. Vous obtiendrez un meilleur taux de réponse et vous offrirez plus de flexibilité à vos membres, en leur proposant différentes options pour répondre.



4. Établir un calendrier

Mettez au point un plan de recueil de données pour les douze prochains mois, en fonction de vos points de contacts. Ce plan doit prendre en compte le temps nécessaire à l'analyse et au partage des données, à l'exploration, ainsi qu'à la recherche de solutions d'amélioration avec vos membres. Il est possible de réaliser un certain nombre de boucles d'apprentissage parallèles portant sur différents aspects de votre travail.

En ce qui concerne ce plan de recueil de données, il est courant et même recommandé de faire preuve de flexibilité une fois que vous avez commencé. L'essentiel est de finaliser chaque étape dans un délai raisonnable, afin d'offrir aux membres une expérience enrichissante du processus de feedback des membres. Cela signifie que le calendrier doit permettre une analyse des réponses et un partage des résultats rapides. Trop souvent, lorsque nous répondons à un sondage, nous n'avons aucune nouvelle de l'organisme qui l'a menée, jusqu'à ce qu'il nous transmette un nouveau sondage. Le système de feedback des membres ne fera partie intégrante de votre façon de travailler que si vos membres ont connaissance des résultats émanant des sondages auxquels ils ont répondu récemment.



Étape 3: Envoyer le micro-sondage

1. Présenter les micro-sondages du système de feedback des membres (Member Voice System) aux membres - Partie 1: Susciter l'enthousiasme et l'intérêt

Il est primordial (et excitant) de présenter les micro-sondages du système de feedback des membres car vous allez surprendre vos constituants. Lorsque les individus reçoivent des sondages, ils se voient dans le fauteuil du dentiste. Comme si on allait leur extraire quelque chose. Ce qui peut être douloureux. **Vous avez ici l'occasion de les ravir en leur annonçant qu'il ne s'agit pas d'un énième cas d'extraction d'informations, mais de la possibilité d'un échange réciproque, d'un compromis qui permet de créer ensemble quelque chose de nouveau et de positif.**

Lors de la présentation des micro-sondages, il faut s'assurer d'aborder les points suivants :

1. Il s'agit d'une étape du processus d'engagement, dans un souci d'amélioration mutuelle continue.
2. Pour mettre en place les autres étapes du processus, vous allez rendre compte des résultats du sondage et créer des opportunités pour interpréter davantage ces résultats et rechercher ensemble des moyens de s'améliorer.
3. Le sondage est court et ne doit pas prendre plus de deux minutes. Il s'agit de respecter leur temps, mais aussi de tenir compte que l'objectif principal des données est de préparer le terrain aux étapes ultérieures du processus, durant lesquelles se dérouleront les sondages "en face à face" (ou mieux encore, de cœur à cœur).
4. Le sondage est anonyme, ce qui permet d'assurer la spontanéité et la sincérité de ces données préliminaires. Vous ne saurez pas qui a répondu, à moins que la personne ne s'identifie dans une réponse.



CONSEIL : L'anonymat est un moyen efficace de s'assurer de la spontanéité et de la sincérité des réponses. Cependant, vous pouvez donner la possibilité aux personnes de s'identifier en posant la question suivante: « Si vous le souhaitez, ajoutez le nom de votre organisation : ».

2. Présenter les micro-sondages du système de feedback des membres (Member Voice System) aux membres - Partie 2: Qui doit participer ?

Sonder des organisations et sonder des individus sont deux choses différentes. Dans le cas d'une organisation qui est composée par des membres, on communique avec une multitude de personnes. En interrogeant une seule personne, on n'obtiendrait certainement pas une vue d'ensemble. Par ailleurs, en interrogeant tous les membres d'une organisation, la disparité des réponses compromettrait la comparaison entre les organisations.

Il n'y a pas de solution parfaite en réponse aux variables contradictoires ici – du moins aucune que nous ayons trouvée. Mais nous utilisons une « approche d'équipe » qui a fait ses preuves. Elle permet de rassembler les points de vue de plusieurs ou de toutes les personnes de l'organisation membre qui interagissent avec vous. Elle est réalisée de façon à aider vos membres à mieux comprendre que ceci est plus qu'un sondage. Au mieux, il devient une nouvelle forme pertinente d'engagement.

Nous savons que c'est le cas car nous avons eu l'occasion de comparer les réponses de ceux qui utilisent cette approche collective avec celles de ceux qui ne l'utilisent pas. Pour cela, on pose deux questions à la fin du sondage.

- « Quelle approche avez-vous adoptée pour ce sondage ? » Les choix de réponse sont les suivants: J'y ai répondu seul(e); L'approche d'équipe; Autre _____
- « Dans quelle mesure l'expérience de ce sondage vous a-t-elle été utile ? » Sur une échelle de 0 à 10.

Ceux qui ont choisi l'approche collective la considère trois fois plus utile que les autres.

PRÉSENTER L'APPROCHE COLLECTIVE

Voici ce que vous pouvez expliquer à vos membres :

« Nous avons constaté que les organisations qui adoptent une approche d'équipe pour répondre à ce micro-sondage en retirent beaucoup plus de valeur. C'est très facile. Organisez une réunion avec tous les membres de votre organisation qui ont une expérience directe de nous et remplissez le sondage ensemble. Bien qu'individuellement, cela vous prenne deux minutes pour le remplir, les quinze minutes passées avec votre équipe pour remplir le sondage permettent, d'après notre expérience, d'améliorer grandement notre façon de travailler ensemble ».



3. Envoi de rappels

L'importance d'un taux de réponse élevé dans le système de feedback des membres découle du fait que les mini-sondages ne font pas partie d'un exercice de recherche extractive, mais plutôt d'un processus d'engagement. Les questions des mini-sondages démontrent à vos membres que leurs intérêts vous tiennent à cœur et que vous cherchez à améliorer les services qui leur sont offerts. Vous voulez connaître l'opinion de chacun d'entre eux. C'est pourquoi il faut maintenir ces mini-sondages ouverts pendant quelques semaines et faire des rappels. Il n'y a pas de mal à faire preuve d'humour. Envoyer des bandes dessinées peut se révéler un moyen original d'agir favorablement sur l'humeur de vos membres.



4. Lancement de votre canal de feedback permanent

Il est facile de créer un lien menant vers un sondage créé précédemment sur une application de sondage en ligne, comme *Survey Monkey*, et qui demeure ouvert en permanence. Il s'agit d'un simple sondage à une question qui dit quelque chose comme: « Veuillez partager vos commentaires sur n'importe quel sujet ici. Nous vérifions ce site chaque semaine et nous en tiendrons compte dans nos rapports sur le système de feedback des membres. Vos réponses sont anonymes, mais si vous identifiez un problème nécessitant une réponse directe, veuillez ajouter votre nom et votre adresse électronique »

Vous pouvez placer ce lien sur votre site web sous la forme d'un bouton et l'accompagner d'un texte d'introduction explicatif qui précisera qu'il s'agit de la boîte à suggestions numériques dédiée à vos membres. Vous pouvez l'ajouter à votre signature électronique lorsque vous écrivez à vos membres.



CONSEIL : Vous pouvez actualiser le message qui apparaît lorsque les utilisateurs cliquent sur votre lien et ainsi partager des informations à propos de votre système de feedback des membres. Par exemple, vous pourriez publier des renseignements au sujet de ce qui est fait avec les résultats des sondages : « Au cours de la dernière année, nous avons envoyé 12 mini-sondages qui nous ont permis de recueillir XXXX réponses. Celles-ci ont suscité XX discussions et ZZ mesures visant à optimiser nos services. Parmi ces actions, Y ont été désignées par les membres comme étant des solutions efficaces ».



« QUAND VOUS SEREZ PASSÉ AUX AVEUX, POURRIEZ-VOUS COMPLÉTER CE SONDAGE POUR NOUS AIDER À AMÉLIORER NOS TECHNIQUES D'INTERROGATOIRE ? »


Partie 2. Analyser et partager

Dans cette étape, nous partageons une approche recommandée pour analyser les résultats de votre sondage. D'autres méthodes sont possibles. Si ces autres possibilités vous permettent d'approfondir vos connaissances et soutiennent les mesures visant à vous améliorer, nous espérons que vous les utiliserez tout autant.

Cette étape du cycle du système de feedback des membres a pour objectif de générer une analyse et une délibération interne sur les résultats du sondage. C'est également le moment de préparer des versions des résultats du sondage à partager avec les répondants et d'autres parties prenantes, telles que votre conseil d'administration. Le partage des rapports est suivi de près par un processus structuré d'exploration des résultats avec vos membres, et peut-être d'autres parties prenantes, pour découvrir des moyens de s'améliorer. La section suivante traite de la phase " Exploration et Acceptation ".

Étape 1. Calculer votre taux de réponse

La meilleure manière d'augmenter votre taux de réponse aux sondages est de prouver aux membres que leurs réponses contribuent aux dialogues subséquents et aux mesures d'optimisation que vous prenez. Afin de vous assurer que les données dont vous disposez sont une représentation raisonnablement précise de l'ensemble de vos membres, vous devez aspirer à obtenir un taux de réponse supérieur à 60 %



CONSEIL : Pour augmenter ces taux de réponse au fil du temps, signalez-les aux membres et exprimez à quel point vous valorisez leur engagement de cette façon. Une fois que vous avez obtenu des progrès prometteurs, mettez-les en avant en indiquant que ces changements ont été rendus possibles grâce aux réponses aux micro-sondages.

Étape 2. Analyser les résultats du sondage

ANALYSE NETTE DE LA PERFORMANCE

Keystone appelle son approche préférée de l'analyse des données, l'analyse de la performance nette (NPA). Elle est directement empruntée à une technique d'analyse des données de feedback de plus en plus courante dans l'industrie de la satisfaction client connue sous le nom d'analyse des promoteurs nets.

La force de la NPA réside dans son utilisation des réponses pour regrouper les membres selon trois profils distincts. Une fois que vous disposez de ce classement en trois parties, votre travail consiste à élaborer la stratégie adéquate pour travailler avec chacun de ces profils de membres.

Ces trois profils sont évidents tant sur le plan intuitif que pratique :

- Les « **positifs** » sont ceux qui accordent à l'organisation une note de 9 ou 10 sur l'échelle de Likert (laquelle est graduée de 0 à 10) utilisée dans les micro-sondages. Ce sont les leaders de votre plateforme ou de votre coalition. Il est fort probable qu'ils participent activement à vos activités et vous recommandent systématiquement à leurs collègues, leurs organisations partenaires ou à d'autres parties prenantes. Ils utilisent leur voix sans hésitation pour faire progresser l'organisation. Ils se présentent au conseil d'administration. Ils dirigent des équipes de travail. Ils répondent toujours « présent ! ».
- Les membres qui donnent des notes de 7 et 8 pensent que l'organisation est « **OK** ». Ils n'ont pas de préoccupations majeures, mais ils ne sont pas particulièrement enthousiastes ou loyaux envers l'organisation. Ils sont avec vous mais pourraient facilement lâcher prise sous la pression. En revanche, avec les encouragements et le soutien appropriés, ils pourraient très bien devenir des « positifs ».
- Les « **négatifs** » attribuent une note entre 0 et 6. Ils ont une perception plutôt défavorable de la collaboration établie avec votre organisation et les objectifs de développement communs risquent de pâtir de cette situation.

Avant de passer à la notation et à la visualisation des données, nous tenons à adresser une question fréquemment posée : Pourquoi un score de 6 ou même de 5 est-il qualifié de négatif ? Après tout, 6 est supérieur à la moitié de 10 alors que 5 paraît être pour le moins un résultat neutre. La réponse est la suivante. En plus de cinquante ans de sondages de ce type - le plus souvent dans le contexte du feedback client - lorsque vous confrontez les réponses aux sondages aux pratiques des gens, vous pourrez mieux observer leurs pratiques. Nous sommes intéressés par ce que vos membres font, et non par ce qu'ils disent qu'ils feront. Les preuves empiriques à l'appui de cette forme d'analyse sont écrasantes.

Si vous souhaitez comprendre la théorie, vous pouvez explorer la littérature sur le « **biais de réponse** », notamment ce qu'on appelle le biais de courtoisie – la tendance des gens à être polis dans leurs réponses et à tirer leur épingle du jeu.

Votre première et principale préoccupation est de comprendre la taille de chacun des groupes. C'est ce qui vous permettra de définir vos priorités concernant vos mesures d'amélioration. Prenons en exemple la **Figure 2**. Forus doit faire des choix. Est-ce que le réseau fait des efforts pour transformer ces « OK », soit un tiers de ses membres, en « Positifs » ? Que peut-il faire pour les 13 % qui sont négatifs ? Heureusement, c'est un petit nombre, mais Forus voudra peut-être commencer ici. Quoi qu'il décide, sa meilleure ressource pour comprendre comment s'améliorer est probablement les 55 % qui ont obtenu un 9 ou un 10 à cette question. Ce sont ceux qui tirent le plus profit des opportunités d'apprentissage par les pairs.

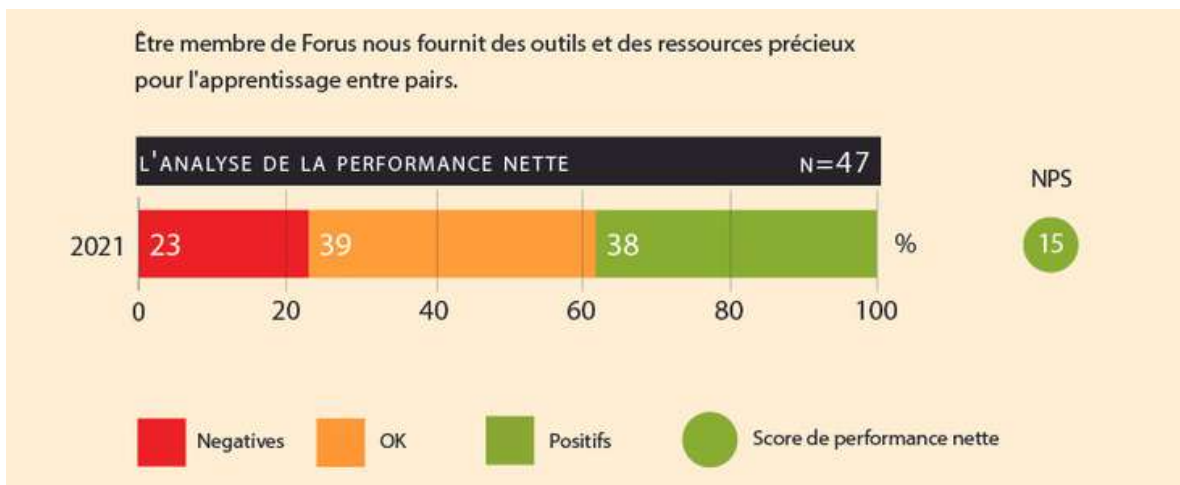


Figure 2

En plus d'analyser la taille de chacun des 3 clusters, de nombreuses organisations trouvent utile de suivre leur score de performance nette (ou score NP). Comme illustré par la **figure 3**, pour obtenir un score (NP), on soustrait le pourcentage de scores négatifs du pourcentage de scores positifs. Il n'est pas rare d'avoir des scores NP négatifs. Vous pouvez faire le calcul vous-même pour voir pourquoi le score NP de la **figure 2** est de 42 (pour ceux qui ont un œil perçant, le score rapporté est de 43 en raison de l'arrondissement des scores réels).

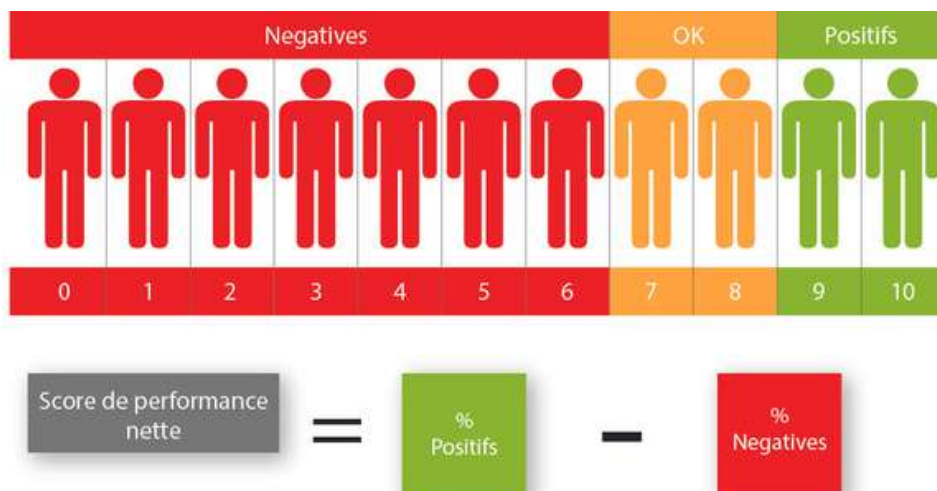


Figure 3

Les organisations les plus performantes ont généralement des scores NP élevés. Pour suivre les scores des questions au fil du temps, il est plus facile de travailler avec un seul nombre, le score NP, qu'avec les trois nombres de chaque groupe.

Keystone croit que cette approche est particulièrement efficace lorsqu'elle est appliquée à des organismes de membres comme le vôtre. Des sondages comme celui-ci offrent aux membres un espace sûr pour exprimer ce qu'ils pensent honnêtement de l'organisation et permettent un dialogue plus ouvert et axé sur les données pour améliorer les performances.

Ceux qui connaissent le monde commercial du *Net Promoter Score* auront remarqué que Keystone a conservé les trois catégories de répondants définies par des plages de scores (de 0 à 6, 7 à 8 et 9 à 10), mais n'a pas gardé le langage du monde commercial pour ces trois catégories – détracteurs, passifs et promoteurs. En effet, si ces catégories peuvent avoir un sens dans un contexte commercial de choix du consommateur, lorsqu'il s'agit des relations que nous souhaitons établir dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la défense des droits, de la lutte contre la violence sexiste et de tous les autres efforts visant à résoudre d'importants problèmes de société, ces termes ne fonctionnent pas aussi bien. Nous avons constaté que les termes "négatif", "OK" et "positif" sont à la fois précis et adaptés.

La NPA fournit également un moyen efficace d'interpréter les taux de réponse au sondage.

VENTILATION DES DONNÉES SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES

Une fois que vous avez analysé toutes les questions à l'aide de l'analyse NP, vous souhaitez utiliser les données des questions démographiques pour déterminer si les sous-groupes de vos membres ont des expériences différentes du score total. En se référant à nouveau à la **figure 2**, nous y avons vu un score NP très élevé de 43. Mais en examinant comment on a répondu à cette question en fonction des régions, nous avons constaté qu'une région du monde avait plus de 50% de « négatifs » et un score NP de -5. C'est une différence de 48 points par rapport à la moyenne totale. Bien sûr, cela signifie qu'au moins certaines régions ont obtenu un score encore plus élevé que 43. Ceci est important à savoir. Cela aide Forus à reconnaître que les membres de régions spécifiques trouvent les opportunités et les événements d'apprentissage entre pairs plus précieux que les membres d'autres régions. Forus a ici un guide clair pour cibler ses actions d'amélioration.

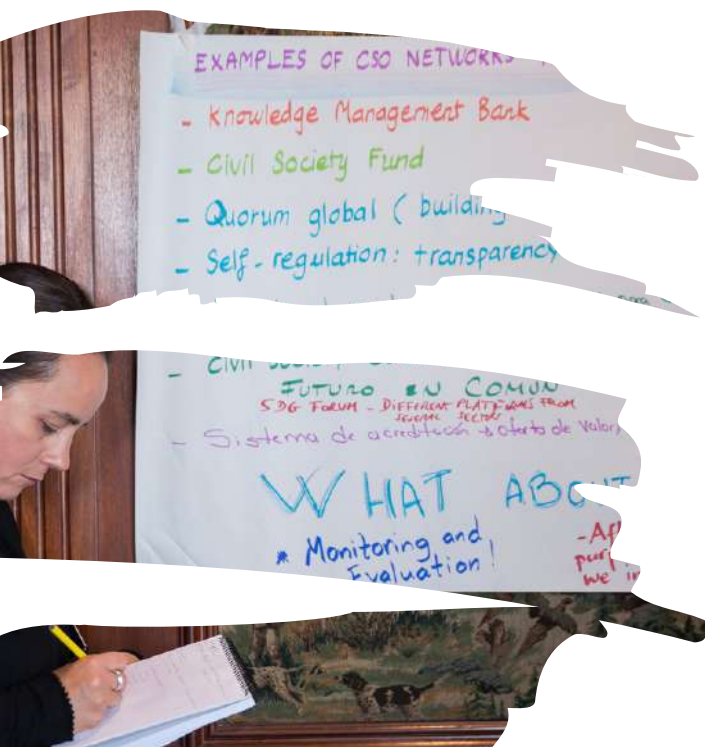
ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES – RÉPONSES EN TEXTE LIBRE

Les questions à échelle Likert vous donnent des nombres significatifs, en particulier lorsqu'elles sont associées à une simple question à texte libre: «Veuillez donner un exemple ou expliquer pourquoi vous avez donné votre score?» Lorsque vous analysez les réponses aux questions ouvertes, regroupez ces exemples selon le groupe du répondant: négatif, OK ou positif.

CONSEIL: Nous vous recommandons également de garder une trace de la partie des répondants qui ont fourni une réponse en texte libre. Cela vous permettra de suivre l'engagement et l'engagement de vos membres à répondre au système de feedback des membres (*Member Voice System*).


Nous vous recommandons également de poser occasionnellement une question dans le format: «Commencer, Arrêter, Continuer» la plupart du temps sur un thème général de votre travail, par exemple un domaine de programme ou un événement annuel majeur. La version générale de cette question est:

«Veuillez donner des exemples de
(a) quelque chose que {nom de l'organisation} devrait Commencer à faire,
(b) quelque chose que {nom de l'organisation} devrait Arrêter de faire, et
(c) quelque chose que {nom de l'organisation} doit Continuer à faire»



Étape 3. Partager vos découvertes

Une fois que vous avez les rapports complets des résultats de vos sondages, vous souhaitez en discuter avec le personnel pour interprétation et développer des points de discussion à utiliser lors du partage de sous-ensembles des résultats avec vos membres.



CONSEIL: Nous encourageons fortement les organisations à privilégier le partage de la plupart, sinon la totalité, des résultats avec les répondants et de le faire de manière à permettre une exploration conjointe des moyens de s'améliorer ensemble. C'est le sujet principal de la prochaine partie de ce guide, Explorer et trouver des accords.

Bien que notre règle sur la quantité à partager soit « le plus est le mieux », il n'y a pas de règle absolue sur la forme la plus appréciée par vos membres. Vous travaillerez cela au fil du temps. Certaines pratiques courantes sont :

- **Rapports écrits envoyés par e-mail ou par courrier**
- **Rapports écrits fournis par le personnel dans le cadre de leurs interactions ordinaires avec les membres**
- **Présentation, avec des visualisations de données appropriées, lors d'événements en ligne ou en personne (tels que des ateliers)**
- **Dans des newsletters, souvent avec un appel à l'action**

Les deux choses les plus importantes concernant le partage des résultats sont les suivantes. Tout d'abord, vous voulez que chaque membre se souvienne que vous avez partagé un rapport. Cela ne peut pas être assez souligné. Deuxièmement, vous voulez qu'ils soient le plus impressionnés, non par les bons scores que vous avez peut-être obtenus sur telle ou telle question, mais par la manière positive et approfondie dont vous effectuez le suivi. Nous appelons cela votre « deuxième score », et il est de loin, bien plus important que les scores que vous obtenez sur les questions du micro-sondage. Il s'agit du score de vos résultats lorsque vous avez reçu les données concernant le feedback des membres. Si vos membres vous donnent un bon deuxième score, vous êtes sur la bonne voie pour passer aux deux prochaines étapes du cycle du système de feedback des membres (*Member Voice System*).



Partie 3. Explorer et Trouver des accords

Jusqu'à présent, nous avons posé des questions importantes qui révèlent la vérité sur l'expérience des membres de votre organisation. Nous avons analysé ces questions de manière simple, mais puissante et créé des rapports qui mettent en évidence des opportunités importantes pour apprendre et s'améliorer ensemble. Vient maintenant l'étape la plus importante de l'ensemble du cycle du système de feedback des membres, partager les résultats des avis avec les groupes de répondants, discuter ensemble de la signification des résultats et convenir d'améliorations auxquelles toutes les parties peuvent participer.

Les résultats des sondages ne permettent pas par eux-mêmes aux partenaires et aux populations concernées de s'exprimer de manière significative. La participation active à l'analyse et à l'interprétation des données et, surtout, à la concertation sur les actions à entreprendre permet de se faire entendre. Ce n'est qu'en permettant à des voix significatives de s'exprimer de cette manière ouverte et transparente qu'un programme peut prétendre être véritablement redevable. Le programme est la base de toute culture d'amélioration continue.

Voici quelques points à garder à l'esprit lorsque vous prévoyez d'explorer et de conclure des accords avec vos membres :

- Le dialogue est un type de conversation particulier. Dans un véritable dialogue, tous les participants doivent se sentir totalement libres d'exprimer toute idée ou observation qu'ils souhaitent sans craindre de subir des conséquences négatives pour leur propre personne ou pour leur communauté.
- La possibilité de répondre au sondage de manière anonyme a créé un espace sûr pour que les personnes puissent répondre de manière sincère à partir de leur propre expérience ou histoire. Les résultats du sondage nous montrent toute une gamme d'expériences positives et négatives.

Il n'y a rarement qu'une seule histoire. Notre première tâche dans le dialogue est de parvenir à une compréhension commune des expériences positives et négatives qui se cachent derrière les résultats.

- En se basant sur les histoires qui sont décrites par les résultats, les participants au dialogue n'ont pas à défendre publiquement leur expérience ou leur point de vue individuel. Ils peuvent discuter de questions complexes en toute sécurité, parvenir à une compréhension commune des témoignages et des expériences qui se cachent derrière les résultats du sondage, et convenir d'actions mutuelles pour s'améliorer.

Ensemble, les organisations et leurs membres peuvent souligner ce qui fonctionne bien, explorer les problèmes, répondre aux attentes, créer ensemble de nouvelles solutions, et convenir d'actions mutuelles pour améliorer le programme.



CONSEIL : L'une des raisons pour lesquelles les organisations ne parviennent pas à « boucler la boucle » est que, lorsque des dialogues ont lieu, l'organisation organisatrice (c'est-à-dire vous !) ne fait participer au dialogue que du personnel subalterne. Vous faites preuve de votre engagement envers le système de feedback des membres lorsque votre participation aux dialogues inclut des cadres supérieurs.



La valeur des données des avis ne réside pas seulement dans ce qu'elles vous indiquent, mais dans ce qu'elles permettent : le dialogue, le partage des connaissances et l'amélioration. Mais pour atteindre cet objectif commun, tous les participants doivent se sentir en sécurité. Tous les participants doivent avoir la même possibilité « d'exprimer toute proposition, toute attitude, tout souhait ou tout besoin » sans crainte, et de voir leur opinion prise au sérieux. Toutes les parties doivent se sentir libres de remettre en question d'autres points de vue et d'en défendre un autre.

Le sondage anonyme tente de créer les conditions d'un dialogue libre et ouvert en permettant aux membres d'exprimer ouvertement leurs opinions. Avec ces avis sur la table lors d'une session d'échange, les participants peuvent parler des données et ne sont pas tenus de parler « pour eux-mêmes ». Des questions telles que « Quelles sont les explications possibles de ces faibles notes ? » permettent un débat ouvert dans lequel les membres n'ont pas à « s'approprier » personnellement les faibles notes.

Un principe important qui guide à la fois les sondages et la façon dont le dialogue est facilité est que l'accent ne doit pas être mis sur le fait de blâmer les individus pour les échecs, mais plutôt sur le fait de permettre une compréhension partagée de l'expérience de chacun, des facteurs qui limitent les progrès et des changements qui amélioreront le véritable travail collaboratif.

Un échange sur les données de feedback est l'occasion pour votre personnel d'écouter et de s'engager, mais aussi de partager ses expériences, ses contraintes et ses préoccupations. Ce dialogue est l'occasion pour votre personnel d'écouter et de s'engager, mais aussi de partager ses expériences, ses contraintes et ses préoccupations.



L'objectif du dialogue autour du système de feedback des membres

Que cherchons-nous à accomplir avec un dialogue ? Un échange bien planifié et facilité sur les données de commentaire peut aider une organisation et ses principales parties prenantes à :

- Exprimer librement leurs opinions sans crainte de conséquences négatives
- Voir toute la gamme des perceptions et des expériences
- Identifier les signaux les plus importants à partir des données
- Expliquer ensemble ce que ces signaux signifient réellement (connaissances partagées) ...
- Quels sont les problèmes qui nécessitent une attention particulière ?
- Quelles sont les causes des problèmes ?
- Convenir d'actions mutuelles pour améliorer la situation
- Susciter de nouvelles idées ensemble
- Tenir compte des attentes pour comprendre ce qui est possible et ce qui ne l'est pas
- Valider les données de feedback
- Renforcer la confiance, ce qui permet d'obtenir un meilleur feedback

Étape 1. Se préparer au dialogue

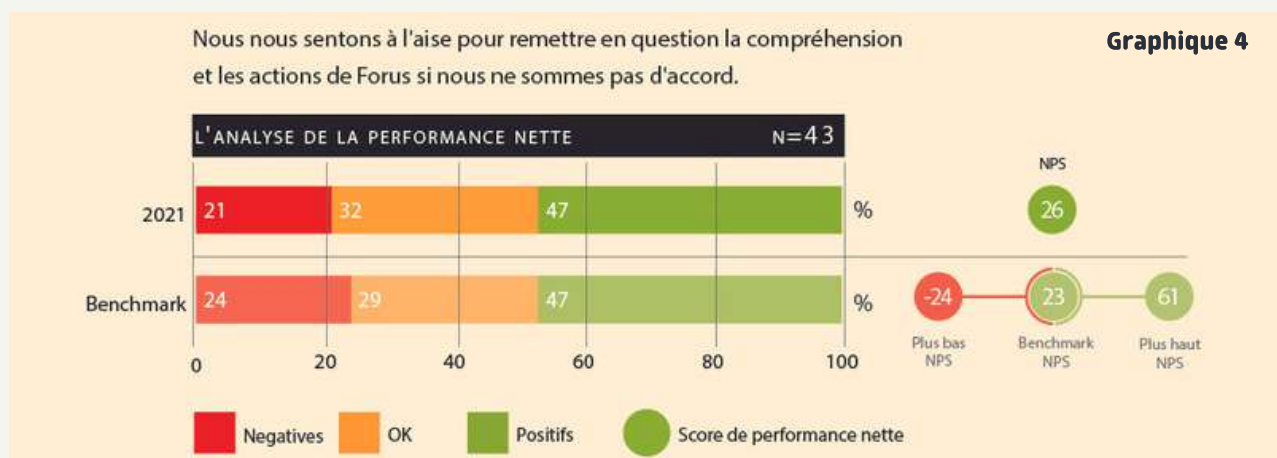
COMMENT ALLEZ-VOUS PARTAGER LES DONNÉES ?

La meilleure façon de partager des données est de présenter des chiffres clairs et simples, comme ceux présentés dans la deuxième partie. Les figures que vous créez à l'aide de votre logiciel de visualisation de données préféré peuvent être exportées sous forme d'images que vous pouvez coller dans divers médias : documents et rapports, présentations ou affiches.

Vous pouvez copier et coller des graphiques dans un document, un rapport ou des diapositives de présentation.

Nous vous suggérons d'utiliser une page distincte pour chaque tableau. Cette opération vous permettra d'ajouter du texte sous le graphique. Le texte pourrait mettre en évidence les schémas et les questions importantes soulevées par les données

Le **graphique 4** ci-dessous est un graphique tiré du récent rapport du Système de feedback des membres de Forus. Nous avons ajouté un texte pour illustrer comment l'introduire dans une session de dialogue.



Ce graphique nous indique qu'avec un score NP de 26, nous sommes comme les autres organisations (score NP moyen de 23), mais nous sommes 35 points en dessous des organisations qui sont capables de créer un espace où les gens se sentent à l'aise pour être en désaccord avec nous ! Nous voulons faire mieux ! Plus de la moitié de nos membres ne sont pas à l'aise pour exprimer leur désaccord avec nous. Nous ne pouvons pas nous améliorer si nous ne connaissons pas vos préoccupations. Quels types de mesures devrions-nous prendre pour améliorer cette situation ?

Vous pouvez réaliser une série d'affiches

Dans l'exemple ci-dessous, CARE Népal a réalisé une présentation PowerPoint avec les graphiques les plus importants, puis a imprimé chaque diapositive sous la forme d'une grande affiche au format A1.



Phelix Rapando, de CARE Ghana, a collé les tableaux dans des documents Microsoft Word et des diapositives PowerPoint qu'il a ensuite imprimés sous forme d'affiches de format A3. Si vous collez chaque tableau sur une page distincte, vous pouvez facilement imprimer chaque page en format A3 dans la plupart des imprimeries locales.



Vous pouvez analyser ensemble les données en ligne

Si vous disposez d'une connexion internet et d'un projecteur, vous pouvez même analyser ensemble les données en ligne, comme l'a fait CARE Malawi avec son sondage sur les avis des partenaires. Vous pouvez aussi le faire à distance en partageant l'écran lors d'une rencontre sur Zoom.



Étape 2. Planifier un événement de dialogue

Si le feedback et le dialogue doivent être un élément régulier de la prise de décision, alors ce feedback doit être recueilli et discuté régulièrement, dès que l'occasion se présente.

Essayez de planifier les dialogues pour qu'ils deviennent une étape régulière de vos interactions avec les membres. Vous n'avez pas besoin d'organiser un événement de dialogue distinct. Dans un contexte idéal, le dialogue peut avoir lieu lors des rencontres normales planifiées. Par exemple, si vous organisez une assemblée générale annuelle avec les membres, vous pouvez essayer de planifier un dialogue d'une heure ou de 90 minutes sur la prise de parole des membres.

Nous recommandons de :

- Penser à mener un micro-sondage quelques semaines avant une réunion ou un événement où des gens se réuniraient de toute façon.
- Ne pas poser plus de questions dans le micro-sondage dont vous ne pouvez discuter correctement (et convenir des améliorations à essayer) en une session d'une heure ou de 90 minutes.

Voici une liste de contrôle pour planifier une session de dialogue dans le cadre d'une réunion de routine ou planifier une réunion de dialogue dédiée :

- Décider de la date, de l'heure et du lieu pour que cela convienne à tous les parties prenantes d'y participer.
- Recevoir des avis des parties prenantes, si c'est pratique pour eux.
- Combien de participants sont assez/suffisants ? Vous ne devriez pas dépasser 25 personnes si vous voulez que tout le monde participe activement.
- Comment allez-vous vous assurer que tous ceux qui voudraient y participer peuvent venir ?
- Qu'est-ce qui garantit une meilleure participation ? : Une seule grande réunion ou plusieurs petites réunions ?
- Qui devrait être invité ?
- Comment allez-vous promouvoir la réunion ?
- Aurez-vous besoin d'aide pour le transport et la nourriture ?
- À quels programmes le personnel et les responsables devraient-ils participer ?
- Qui présidera et animera la réunion ?
- Comment ferez-vous en sorte que tous les participants - soient bien préparés ?
- se sentent tous libres de participer ?

À QUELLE FRÉQUENCE DEVREZ-VOUS TERMINER UN CYCLE DU SYSTÈME DE FEEDBACK DES MEMBRES ?

Chaque organisation devra en décider elle-même.

Vous pouvez mener quelques micro-sondages, certains généraux sur l'ensemble de la relation, certains seront des points de contact basés sur des événements spécifiques, des publications, des formations, etc. Puis, rassemblez toutes ces données en un dialogue, ou créez des sessions de dialogue parallèles pour des sous-ensembles de vos membres.

En règle générale, essayez de terminer un cycle du système de feedback des membres tous les 3 à 6 mois, car si les choses traînent beaucoup plus longtemps que cela, les gens ne feraient pas le lien entre le micro-sondages, le dialogue et les améliorations.



Que pouvons-nous faire si nous ne pouvons pas rassembler les gens ?

Idéalement, un dialogue doit être une conversation inclusive et en face à face. Or, ce n'est pas toujours faisable. Vos membres peuvent être répartis sur de longues distances, et il serait beaucoup trop coûteux et fastidieux d'essayer de réunir un groupe pleinement représentatif en un seul endroit. Il se peut qu'il y ait une pandémie ou un autre événement grave qui ne permette pas aux participants de se voir en personne. Ainsi, nous devons souvent faire des compromis.

Voici d'autres options pour un dialogue élargi

- Vous pouvez distribuer des affiches à vos membres pour qu'ils puissent les exposer dans leurs bureaux comme points de discussion sur leur travail avec vous. Les affiches peuvent par exemple être envoyées avec un lien que les membres peuvent utiliser pour écrire des commentaires (pourquoi pas en utilisant votre canal de feedback permanent).
- Vous distribuez des rapports en PDF invitant les membres à les partager largement dans leurs organisations, à en discuter et à répondre à des questions spécifiques ou même à des propositions d'actions d'amélioration.
- Vous pourriez consacrer du temps à votre travail autour du système de feedback des membres lors du prochain grand événement que vous organiserez.

Vous chercherez d'autres moyens en fonction de vos pratiques d'engagement habituelles.

Conseils pour donner et recevoir des avis

Un échange des avis peut être un espace sûr pour que les gens puissent discuter de sujets sensibles parce que les données les mettent en lumière. Les participants n'ont pas à soulever des questions personnelles ou à faire des accusations. Ils peuvent parler à partir des données, ce qui supprime une étape difficile. La qualité des échanges, des idées et de l'apprentissage qui en découlent dépend, comme toute autre engagement communautaire, d'une bonne médiation et de la volonté des participants d'agir ouvertement et honnêtement face aux commentaires. Il n'y a rien de plus efficace pour ruiner un partage libre du feedback qu'en étant sur la défensive. Mettez plutôt sur l'enseignement tiré de ce feedback (et donc l'opportunité de s'améliorer), aussi dur que cela puisse paraître au début.

Un échange des avis ne demande pas des compétences de médiation différentes de celles des autres types de réunions. La médiation est une compétence de base dans le développement et le travail de changement social et ce document suppose que c'est une compétence que vous avez et que vous perfectionnez constamment?

Quelques lignes directrices générales sur la médiation du dialogue autour du système de feedback des membres...

- À moins d'être sérieusement contesté par des preuves, le rapport du sondage doit être accepté comme le reflet exact des opinions (souvent divergentes) des membres.
- Cependant, soyez réceptifs à la critique du processus de sondage, et documentez ces points pour améliorer votre façon de collecter le feedback à l'avenir.
- Des points de vue et des expériences divergentes ne sont pas une mauvaise chose (ça montre que les expériences et les perceptions diffèrent) et nous pouvons donc apprendre en explorant les raisons de ces différences.
- Encouragez les contributions de tous, surtout des membres les plus discrets. Vous pouvez porter une attention particulière aux individus appartenant à des groupes minoritaires ou discriminés.
- Repérez les ordres du jour personnels et les accusations, et essayez de dépersonnaliser le problème en quelque chose que le programme peut résoudre de manière systémique.
- Gérer les attentes : aidez les gens à clarifier ce qu'ils attendent du programme, puis faciliter la discussion sur les façons dont il est pratique et plausible de répondre aux exigences. Essayez de trouver un accord sur quelles attentes sont raisonnables, de la part du programme et, le cas échéant, des autres parties prenantes.

Vos membres n'ont peut-être pas l'habitude de donner leur avis et d'en discuter avec vous dans un esprit de curiosité. Cela peut être passionnant, même si au début, ils sont parfois un peu incertains et hésitants. Si vous suivez les lignes directrices présentées ici, il est probable que la situation s'améliorera rapidement.



CONSEIL : Autant que nous reconnaissons que ce n'est pas toujours pratique ou possible, l'expérience de Keystone suggère que vous parveniez à un dialogue meilleur et plus productif si le médiateur a de l'indépendance, surtout si les résultats de votre sondage sont très critiques. Peut-être que vous voudrez embaucher un médiateur qui n'a pas de conflits d'intérêt ou de liens directs avec votre organisation ou vos membres.

Étape 3. Aider les participants à analyser les données eux-mêmes!

Les graphiques doivent être présentés et analysés un par un. Aider les parties prenantes à comprendre et à tirer eux-mêmes un sens des données qu'ils ont créées est un exercice extrêmement valorisant.

N'EXPLIQUEZ PAS LES GRAPHIQUES À VOS MEMBRES. AIDEZ-LES PLUTÔT À LES ANALYSER PAR EUX-MÊMES.

Voici quelques questions que vous pourriez utiliser à cet effet:

- Pour cette question, quel groupe est le plus significatif ? Les positifs, les OK ou les négatifs ?
- Les réponses à cette question sont-elles homogènes ou révèlent-elles des opinions très différentes ?
- Environ combien de personnes sont très positives / plutôt positives / insatisfaites à propos de la performance du programme ?
- Vous attendiez-vous à ce résultat ? Êtes-vous surpris par l'une de ces réponses ?
- Selon vous, pour quelles raisons certains ont donné une réponse positive ?
- Selon vous, pour quelles raisons certains ont donné une réponse négative ?

Tout le monde devrait pouvoir voir les graphiques pendant que vous en discutez et devrait être capable d'interpréter les données eux-mêmes.



Étape 4. Structurer et documenter le dialogue

Une façon simple de structurer un dialogue que nous avons trouvée consiste à utiliser un **T-Chart**. Cela vous aide également à documenter uniquement les choses les plus importantes qui émergent du dialogue: Quels problèmes ont été révélés par les données et quelles sont les actions qui ont été convenues ?

Prenez un morceau de papier du tableau à feuilles mobiles et tracez deux lignes en forme de «T» qui le divisent en 3 segments, comme indiqué sur l'illustration. Faites un T-Chart séparé pour chaque problème.

- Le segment supérieur est l'endroit où vous décrivez le(s) problème(s) important(s) que les participants identifient et qui doivent être abordés.
- L'espace en bas à gauche sert à explorer les causes possibles (ou les histoires) derrière le problème.
- L'espace en bas à droite sert à identifier les actions que tous les participants acceptent de prendre.

QUEL PROBLÈME NÉCESSITE UNE ACTION ?

Au fur et à mesure que vous parcourez les graphiques individuels, identifiez les questions importantes qui émergent de votre discussion. Écrivez chaque problème dans un tableau en T séparé dans cet espace.

- Ne listez que les problèmes que vous pouvez influencer directement (par ex., une mauvaise communication)
- Ne mentionnez pas les facteurs externes que vous ne pouvez pas contrôler (par exemple, les pandémies, les conditions météorologiques extrêmes)

LES HISTOIRES/RAISONS DERRIÈRE LE PROBLÈME ? CE QUI PEUT ÊTRE FAIT ? PAR QUI ?

-
-
-
-

-
-
-
-

Vos tableaux en T sont probablement tout ce dont vous avez besoin pour documenter le dialogue et les actions que vous avez convenues dans le dialogue.

Vous pouvez conserver les tableaux à feuilles mobiles ou copier les informations dans un tableau comme celui ci-dessus et les coller dans un court rapport sur le dialogue. Vos rapports doivent être un très bref résumé des problèmes explorés et des actions convenues lors du sondage et du dialogue. Essayez de limiter le rapport à une ou deux pages.

Étape 5. Les retours sur l'échange des avis

Il est également important de recueillir des avis sur la qualité de l'échange. Vous pouvez utiliser un micro-sondage sur les points de contact pour cela. Voici quelques questions à considérer.

- Pensez-vous que tout le monde était sur un pied d'égalité pour émettre des idées et des questions lors de cette réunion ?
- Vous êtes-vous personnellement senti libre d'émettre une idée ou une proposition que vous vouliez ?
- Toutes les idées et propositions ont-elles été traitées de manière égale par le médiateur ?
- Avez-vous eu l'impression que {{nom de l'organisation}} a abordé tous les problèmes ouvertement et honnêtement ?

Partie 4. Apprendre, Agir, Répéter

Cette dernière étape du cycle du système de feedback des membres (*Member Voice System*) est un espace réservé à un ensemble vital d'intentions et d'actions qui donnent suite aux engagements pris pour s'améliorer, ou pour être plus précis et pour tester les idées qui ont émergé des dialogues.

Après chaque dialogue, la prochaine étape immédiate consiste à formuler une action d'amélioration et à communiquer cette action d'amélioration à vos membres. Si, comme c'est généralement le cas, une équipe est nécessaire pour prendre la décision, vous devez constituer une équipe. Une fois réunie, l'équipe répond à ces questions :

- **Comment allons-nous tester l'idée proposée?**
- **De quelles ressources avons-nous besoin pour réaliser ce test ?**
- **Comment saurons-nous quand nous aurons réussi ?**

Avec un plan intégrant les réponses à ces questions, l'équipe met ensuite en œuvre le plan. Plus tard, lorsque l'équipe estime que les membres devraient avoir une bonne idée de la réussite ou non du test, ils demandent ce micro-sondage :

« Est-ce que l'action d'amélioration qui [*décrivez le test*] a amélioré les choses? Pourquoi ou pourquoi pas ? »

L'échelle pour cette question est « Je ne sais pas », de « 0 » (Non, les choses ne vont pas mieux) à « 10 » (Oui, c'est une amélioration majeure).

Les scores « Je ne sais pas » sont comptabilisés comme un 0, car un point important dans la prise de mesures correctives est de communiquer efficacement l'effort.

Votre tableau de bord du système de feedback des membres

À ce stade, vous êtes sur la bonne voie pour créer une culture d'amélioration continue au sein de votre organisation. Pour garder un œil sur ce qu'est votre pratique et votre culture du système de feedback des membres à un moment en particulier, nous vous suggérons un tableau de bord qui ressemble à ceci. Le tableau de bord peut être un simple fichier Excel. Il doit être mis à jour chaque semaine et discuté lors de toutes les réunions de la direction et de la haute direction.

AU TABLEAU DE BORD...

Micro-sondages

- # Ouverts
- # Fermés
- # Au total sur les 12 derniers mois

Taux de réponse aux micro-sondages

- Taux moyen par trimestre des quatre derniers trimestres

Une question au choix [vous choisissez une question d'une importance particulière et la posez dans presque tous les micro-sondages]

- 4 derniers scores NP

Dialogues

- # Commencés
- # Actions d'amélioration convenues

Amélioration Qualité

- 4 derniers Scores NP pour la Question de réactivité
- Quelle est la probabilité qu'ils répondent efficacement à vos commentaires dans ce sondage ?
- # Actions d'amélioration en cours de test
- # Actions d'amélioration validées comme efficaces dans les micro-sondages de suivi

À votre tour !

Ce guide pratique est ce dont vous avez besoin pour créer un système de feedback des membres (Member Voice System). C'est à vous de le mettre en œuvre, mais aussi de l'exploiter de diverses manières. Votre système de feedback des membres changera fondamentalement la base informationnelle qui sous-tend tout votre travail. Il offrira de nouvelles façons de renforcer les processus de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) de votre organisation. Il renversera le besoin de plans pluriannuels avec une expérience vécue d'amélioration continue. Il fournira une nouvelle source de données et d'histoires à partager avec les donateurs et autres parties prenantes pour démontrer votre redevabilité, votre pertinence et votre efficacité. Mais surtout, il transformera vos membres en contributeurs plus réguliers à vos objectifs communs.

Bonne chance!





Forus, précédemment connu sous le nom de Forum international des plates-formes nationales d'ONG (IFP/FIP), est un réseau dirigé par ses membres, composé de 68 plates-formes nationales d'ONG et de 7 coalitions régionales de tous les continents, représentant plus de 22 000 ONG actives au niveau local et international sur les questions de développement, de droits de l'homme et d'environnement.



Fondation
de
France

Cette publication a été réalisée avec l'aide de l'Union européenne, de l'Agence française de développement et de la Fondation de France. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de Forus et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant les vues de l'Union européenne, de l'Agence française de développement ou de la Fondation de France.

Crédits photo: Forus, Midia ninja, UNSPLASH, Both Nomads, Sanjog Manandhar, Ben Small.