

# STRATÉGIE ACCOUNTABILITY LAB



2020-2023

# TABLE DES MATIÈRES

<u>SOMMAIRE EXÉCUTIF</u>	3
<u>ANTÉCÉDENTS</u>	3
<u>VISION ET MISSION</u>	4
<u>ÉVOLUTION DU CONTEXTE</u>	5
<u>LA DOMAINE DE LA REDEVABILITÉ</u>	6
<u>QU'AVONS-NOUS APPRIS?</u>	7
<u>PROGRÈS JUSQU'À PRÉSENT</u>	8
<u>NOTRE STRATÉGIE 2017 – 2020 – CE QUE NOUS N'AVONS PAS ATTEINT?</u>	9
<u>THÉORIE DE L'ACTION</u>	10
<u>SI LE LABORATOIRE DE REDEVABILITÉ N'EXISTAIT PAS</u>	11
<u>LA PHASE SUIVANTE</u>	12
<u>NOTRE NOUVELLE STRATÉGIE</u>	13
<u>ACCOUNTABILITY LAB CAMPAIGNS</u>	14
<u>ACCOUNTABILITY LAB KNOWLEDGE</u>	16
<u>ACCOUNTABILITY LAB COMMUNITIES</u>	18
<u>CE QUE NE FERONS PAS</u>	20
<u>PORTÉE ET EXPANSION</u>	20
<u>MESURE DE L'IMPACT ET PROMOTION DE L'APPRENTISSAGE</u>	22
<u>OPÉRATIONNALISATION DE LA STRATÉGIE</u>	24
<u>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</u>	25
<u>FINANCEMENT</u>	25
<u>NOTRE REDEVABILITÉ</u>	26
<u>VALEURS DE L'ACCOUNTABILITY LAB</u>	26
<u>RISQUES</u>	27
<u>QUELLES SONT LES PROCHAINES ETAPES?</u>	28
<u>ANNEXE I &amp; II</u>	29

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'Accountability Lab met la gouvernance au service des citoyens du monde entier en soutenant les citoyens actifs, les dirigeants responsables et les institutions redevables.

Nous ré-imaginons comment renforcer la redevabilité afin de soutenir un monde dans lequel les ressources sont utilisées de manière judicieuse, où les décisions bénéficient à chacun de manière équitable et où les citoyens mènent une vie sûre.

Cette stratégie illustre notre souci de redevabilité, les connaissances que nous avons acquies, la voie que nous suivons et la manière dont nous y parviendrons dans les trois prochaines années. Pendant la période 2020-2023, nous nous pencherons sur :

1. la modification des normes et des comportements autour des questions de redevabilité, en veillant à ce que l'intégrité devienne le comportement attendu au sein des sociétés (campagnes);
2. la dotation aux réformateurs de connaissances et d'outils en vue d'une action collective, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement pour qu'ils puissent promouvoir une meilleure gouvernance par la formation et l'apprentissage (connaissances); et l
3. l'influence sur les politiques, les processus et les pratiques autour de questions cruciales de redevabilité, de coalitions croissantes et la promotion du changement (communautés). Voir le résumé infographique de la page 1 consacrée à notre stratégie et à notre approche.

Sur le plan opérationnel, Accountability Lab interviendra d'ici 2023 dans 12 pays et avec des partenaires dans 5 autres pays, avec un budget global de 3,1 millions de dollars et une équipe de plus de 100 personnes. Pour plus d'informations, consultez notre plan opérationnel 2020-2023 et notre budget ici.

## ANTÉCÉDENTS

L'Accountability Lab a été fondée début 2012 dans le but de travailler avec les jeunes générations au développement de nouvelles idées en matière de redevabilité, de transparence et de gouvernance ouverte. Elle s'est transformée en un réseau global d'Accountability Labs locaux capables de trouver de nouveaux moyens de modifier les normes sociétales, de résoudre des problèmes complexes et de créer des « réseaux improbables » pour le changement. Notre stratégie 2017-2020 souligne notre compréhension des défis en matière de redevabilité et nos efforts positifs, axés sur les citoyens, visant à résoudre ces problèmes. La stratégie a été coordonnée avec [un plan opérationnel](#) définissant la manière dont nous comptons atteindre ces objectifs et un [programme d'apprentissage](#) soulignant les questions essentielles auxquelles nous espérons répondre à travers nos efforts.

Cette stratégie pour la période 2020-2023 est basée sur nos presque 8 années d'expérience sur la redevabilité dans le monde entier. Elle a été catalysée par une retraite stratégique avec tous nos directeurs nationaux en mai 2019 et a été finalisée avec des contributions significatives de nos équipes, des parties prenantes et des pairs par un processus de consultation ouvert et en ligne de l'ébauche. Nous nous sommes également inspirés des rétroactions reçues dans le cadre de nos [rapports annuels d'apprentissage](#) au cours des trois dernières années. La stratégie expose notre souci de redevabilité, les leçons que nous avons tirées, la voie que nous suivons et la manière dont nous y parviendrons dans les trois prochaines années. Elle a été approuvée par le Conseil d'administration global d'Accountability Lab en novembre 2019 et finalisée en décembre 2019.



## VISION ET MISSION

Nous avons cherché à ré-imaginer la manière de renforcer la redevabilité.

Notre **vision** est celle d'un monde dans lequel les citoyens sont actifs, les dirigeants responsables et les institutions redevables : un monde où les ressources sont utilisées de manière judicieuse, les décisions bénéficient à chacun de manière équitable et les citoyens mènent une vie sûre.

Notre **mission** est donc de mettre la gouvernance au service de la population en soutenant les citoyens actifs, les dirigeants responsables et les institutions redevables.



# ÉVOLUTION DU CONTEXTE

## Changements globaux

L'Accountability Lab a vu le jour en 2012 alors que des mouvements exceptionnels avaient lieu dans le domaine de la redevabilité et de la transparence. De nouvelles approches se développaient, de nouveaux outils semblaient annoncer le potentiel de changements à grande échelle et des initiatives internationales comme le [Partenariat pour un gouvernement ouvert](#) et le [Partenariat global pour la redevabilité sociale](#) suscitaient une plus grande adhésion à ces questions.

Le contexte politique et économique mondial a considérablement évolué depuis le début de notre activité, soit il y a près de 8 ans, et nous avons tenté de nous adapter en conséquence. Des progrès significatifs ont été réalisés en termes de participation civique, d'engagement communautaire et d'innovation dans la gouvernance et de [nombreuses leçons ont été tirées](#). Mais la tendance générale a été largement négative. Avec la montée des politiques nationalistes, nous avons été témoins de [menaces croissantes envers les sociétés ouvertes](#). Malgré les craintes accrues sur des questions telles que l'immigration et le changement climatique, nombreux sont ceux qui ont manqué de redevabilité au sein du gouvernement. Les ONG et les organisations non gouvernementales ont perdu de leur crédibilité à la suite de célèbres scandales (pour en savoir plus sur la façon dont nous envisageons des questions telles que l'égalité des sexes, cliquez [ici](#)) et de [récents sondages](#) montrent un profond manque de confiance dans les activités de ce type d'organisations. La légitimité de toutes sortes est en déclin. (Pour en savoir plus sur la façon dont nous essayons d'assurer la légitimité face à certains éléments de ces tendances, cliquez [ici](#)).

Les lacunes en matière de compréhension et de pratique dans ce domaine sont devenues plus nettes au cours des 8 dernières années. Le nombre de jeunes dans le monde augmente rapidement.

Mais ceux-ci, ainsi que les femmes et d'autres groupes minoritaires sont encore largement exclus de la prise de décision. Les citoyens du monde entier ne croient plus pouvoir jouer un rôle dans le changement de ces dynamiques. Il reste très difficile de faire en sorte que les lois soient reflétées dans des pratiques favorisant la redevabilité.

Nous constatons également que cela se manifeste de plusieurs manières interdépendantes :

- Une profonde désillusion chez les jeunes face à des systèmes politiques ayant généré des résultats très inégaux au sein d'une petite élite par rapport à une grande majorité.
- Une déconnexion évidente entre les idées, les réseaux et la créativité remarquables des citoyens et les systèmes locaux, nationaux et internationaux par lesquels des processus de changement inclusifs peuvent avoir lieu.
- Un sentiment d'isolement et une incapacité des acteurs du changement à se réunir et à faire pression collectivement pour obtenir les réformes souhaitées.

Ces défis sont majeurs et ont des implications réelles sur la vie de la population. Notre action dans des pays tels que le Mali et le Niger témoigne d'un [lien direct entre le manque de redevabilité et l'insécurité](#), aggravé par [certaines interventions de donateurs](#). Et lorsque nous nous adressons à des personnes partout dans le monde par l'intermédiaire de nos équipes d'action civique, par exemple, nous continuons à entendre parler du manque de gouvernance qui est à l'origine de problèmes aussi divers que la migration, l'absence de services publics ou l'inadéquation des systèmes judiciaires. Cela affecte le fonctionnement de l'Accountability Lab, comme nous le verrons ci-après.

## LA DOMAINE DE LA REDEVABILITÉ

Au cours des huit dernières années, le domaine de la responsabilité, de la transparence et de la gouvernance ouverte a également évolué radicalement. L'optimisme initial porté sur l'idée d'une plus grande transparence conduisant directement à la redevabilité s'est estompé. La promesse de la technologie pour l'ouverture de la prise de décision et de la politique s'est révélée être une arme à double tranchant. De nombreux processus de redevabilité sociale se sont révélés incapables de faire évoluer les grands systèmes politiques.

L'idée de créer des mouvements s'est imposée devant la scène, mais des questions difficiles sur la légitimité et les rôles des ONG et des donateurs dans ce processus restent encore à résoudre.

D'autre part, le paysage est devenu considérablement plus dense depuis 2012, avec une variété d'organisations agissant dans tous les domaines, que ce soit la promotion de la budgétisation participative, le suivi des contrats ou le soutien aux efforts juridiques de base. Nombreuses d'entre elles mènent un travail fantastique, mais les incitations organisationnelles ont encore tendance à atténuer les efforts communs dont nous avons besoin pour stimuler le changement collectif.

Dans le cas de structures et de collaborations plus larges qui ont tenté de rassembler des acteurs divers (ayant elles-mêmes proliféré), des questions ont été soulevées quant à l'inclusion, la portée et la légitimité.



## QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

Dans ce contexte en mutation, nous avons tiré plusieurs constats essentiels qui ont nourri notre réflexion sur cette nouvelle stratégie<sup>1</sup>. Nous sommes désormais conscients que l'Accountability Lab doit se pencher sur :

- **Positivité et non négativité** – Les approches de la redevabilité, de la transparence et de la lutte contre la corruption ont tendance à être axées sur les problèmes et les acteurs. Cela peut renforcer les perceptions collectives de méfaits généralisés et perpétuer le désengagement. Nous adoptons une approche positive « nommer et de rendre célèbre » plutôt que « nommer et humilier », en encourageant la participation des citoyens et en soutenant les solutions chaque fois que nous le pouvons.
- **Individus, puis organisations** – La mise en place de la redevabilité ne peut être un simple processus de création et d'application de lois. En effet, il convient de mettre l'accent sur les agents de redevabilité, ainsi que sur les organisations ou les actions de responsabilisation, ce qui est très différent des approches traditionnelles dans ce domaine. Nous nous efforçons de relier ces agents de manière à leur permettre de créer des coalitions pour le changement au sein des organisations, de modifier les normes entre les institutions et de renforcer leur identité et leur énergie collectives.
- **Des réseaux improbables, pas simplement des suspects habituels** - le domaine de la redevabilité et de la transparence peut parfois être assombri par un langage et des approches trop techniques. Cela empêche des voix et individus différents et dynamiques de s'intégrer dans des efforts plus vastes de changement.
- **De l'intérieur vers l'extérieur, et pas seulement de l'extérieur vers l'intérieur** – Notre mission à ce jour a été largement axée sur la société civile et les jeunes ne faisant pas partie du gouvernement et s'efforçant de faire pression pour une plus grande redevabilité. Mais à travers l'icône de l'intégrité, nous développons une compréhension et un soutien beaucoup plus profonds pour les réformateurs au sein du gouvernement, les reliant entre eux et à ceux hors du gouvernement pour travailler ensemble à la réforme. La redevabilité doit être un effort collectif
- **Du bas vers le haut et du haut vers le bas** – Nous travaillons avec les communautés du bas vers le haut, en mobilisant les citoyens armés de connaissances et d'idées pour pousser à la réforme à partir du niveau local. Cela reste une partie incroyablement importante dans le processus de changement, mais cela doit être aussi associé à des stratégies cohérentes de changement du haut vers le bas. Si nous parvenons, avec nos partenaires, à rassembler les nouvelles idées et l'énergie du « bas » et du « haut », nous pourrions modifier la manière dont les décisions sont prises.
- **Eux, pas nous** – Les cinq premières années (environ) de nos efforts ont été consacré à définir les structures, les approches et l'image de marque autour de l'Accountability Lab, en nous positionnant comme une organisation de premier plan traitant ces questions.

Aujourd'hui, nous comprenons mieux que notre rôle n'est pas centré sur le Lab lui-même. Il s'agit de créer un espace pour les autres, de collaborer de manière significative, d'intégrer d'autres personnes et d'autres idées, de diriger en partant de là où nous le pouvons et d'agir en tant qu'organisateur et facilitateur du changement.

- **Partenariats, au lieu d'actions isolées** – Les activités dans ce domaine sont trop souvent fragmentées et non coordonnées et, par conséquent, moins efficaces qu'elles ne pourraient l'être. C'est pourquoi nous nous efforçons de cartographier les domaines où interviennent d'autres acteurs et de relier nos efforts à ceux qui travaillent à différents points des systèmes de redevabilité pour amplifier le changement. Par exemple, au Népal et au Liberia, nos équipes d'action civique recueillent des informations auprès des citoyens et coordonnent leurs actions avec les gouvernements locaux. Nous travaillons également avec un réseau d'ONG spécialisées dans la résolution de problèmes spécifiques aux citoyens. Au Nigeria et au Mali, par le biais de l'Incubateur de redevabilité, nous sommes à l'origine d'idées locales de responsabilité, qui seront ensuite partagées avec les donateurs et les responsables gouvernementaux qui pourront les parrainer pour une expansion progressive.
- **Efforts à long terme et non solutions rapides** – Nous savons qu'il n'y a pas de solutions rapides. La redevabilité prend du temps car il s'agit d'un effort générationnel. Nous avons accompli d'importants progrès en instaurant la confiance dans les communautés et en créant des réseaux profonds pouvant servir de base à un engagement durable sur le long terme. Le défi consiste à les maintenir face à d'autres incitations (y compris le financement dans de nombreux cas) généralement axées sur des mesures de réussite à court terme et orientées vers les résultats.

## PROGRÈS JUSQU'À PRÉSENT

Dans notre stratégie précédente, nous avons défini une approche en trois volets pour renforcer la redevabilité à travers l'établissement des campagnes de changement de valeurs, de l'Incubateur de redevabilité et d'un écosystème (pour en savoir plus sur ces trois volets et des exemples de chacune de ces approches, voir l'annexe I). Trois grands objectifs se soutenaient mutuellement : les campagnes de sensibilisation et d'engagement nous ont aidés à éveiller un intérêt pour la redevabilité et [à commencer à changer les attitudes, en particulier chez les jeunes](#). L'Incubateur nous a permis d'impliquer davantage ce groupe, en travaillant avec les meilleures idées et en créant des communautés autour d'elles. Enfin, le soutien de l'écosystème a permis de rassembler ces groupes au sein de communautés et de leur fournir les connaissances et les ressources nécessaires pour collaborer à long terme.

Notre dernier [rapport sur l'apprentissage](#) a révélé que notre communauté considère que nos principales forces résident dans notre capacité à créer des groupes d'acteurs du changement et des « réseaux improbables » pour le changement collectif, à apprendre et à partager sur les questions de redevabilité et à soutenir les efforts de sensibilisation et de changement politique au niveau local. En effet, notre capacité d'apprentissage accrue et notre aptitude à mesurer notre impact et les réactions des autres acteurs de notre domaine au cours des 18 derniers mois nous ont permis d'avoir davantage confiance dans notre capacité à nous concentrer sur la déviance positive et les changements de normes. Pour en savoir plus sur notre impact et notre apprentissage, consultez nos autres [rapports annuels sur l'apprentissage ici](#).

## NOTRE STRATÉGIE 2017-2020 – CE QUE NOUS N'AVONS PAS ATTEINT ?

Nous sommes une organisation fondée sur des valeurs et nous espérons, avec notre stratégie précédente, avoir respecté nos valeurs et mis en pratique nos principes. Nous cherchons à instaurer la confiance du bas vers le haut, à être radicalement transparents sur tous nos financements, politiques et approches et à traiter toute personne au sein de notre communauté avec dignité, respect et confiance. Nous considérons que nos efforts pour faire respecter nos valeurs sont les plus importants. Une violation intentionnelle de ces valeurs serait notre plus grand échec.

Bien que nous soyons fiers de notre activité axée sur des valeurs, notre stratégie précédente était ambitieuse, et dans certains domaines, nous avons échoué ou nos hypothèses se sont révélées fausses. Par exemple, nous pensions que notre travail attirerait naturellement divers types de personnes et que nous serions facilement en mesure d'atteindre les plus marginalisés. Nous savons maintenant que nous devons être profondément intentionnels dans notre soutien à l'inclusion, un élément absolument essentiel pour renforcer la redevabilité. Le type de langage que nous utilisons est important et le type d'écoute dont nous faisons preuve affecte ceux qui se joignent à nos efforts et ceux qui restent sur la touche.

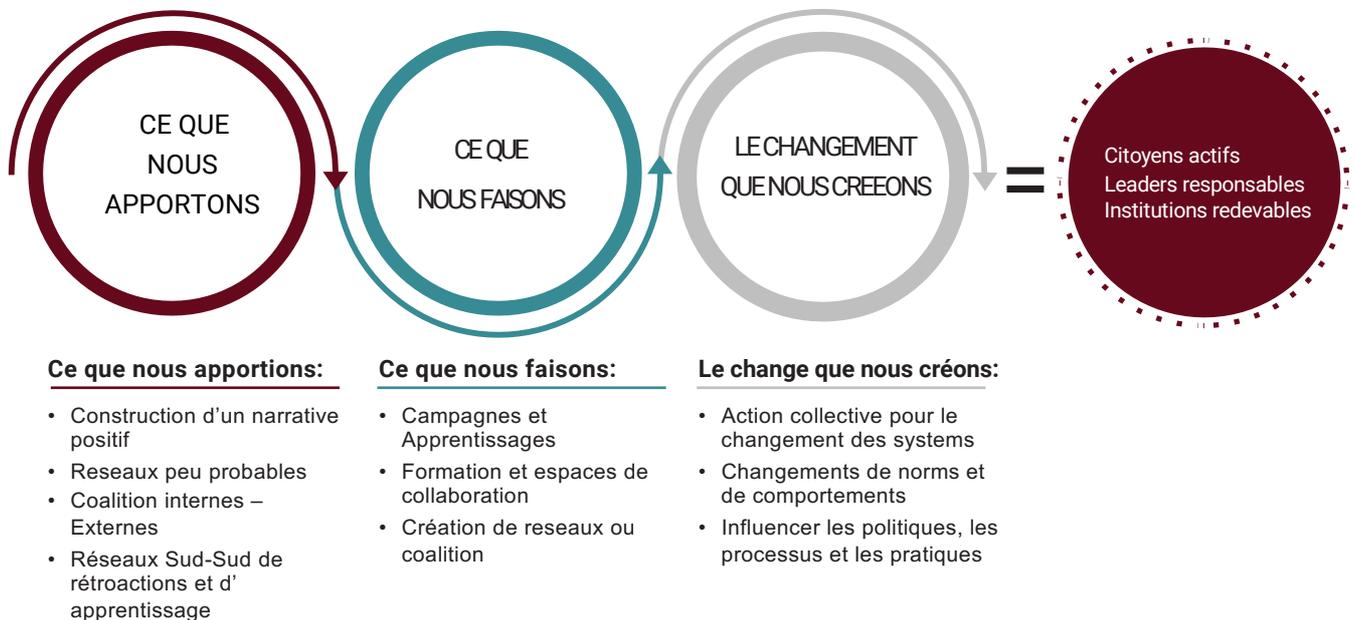
La logistique et les coûts peuvent être de véritables contraintes à l'inclusion dans certains endroits. Lorsque nous avons pu les surmonter, nous avons réalisé que nos Labs n'avaient pas toujours la capacité de faire venir les personnes compétentes lorsque nécessaire et nous avons manqué des opportunités de créer le changement que nous espérons.

Nous aurions également pu améliorer la traduction et la communication de notre mission sur le plan communautaire afin d'obtenir des changements plus importants au niveau national et international. Même si autour de la redevabilité, celles-ci n'ont pas encore évolué vers des réformes plus systémiques. Cela concerne également l'apprentissage : nous n'avons pas toujours collecté les données que nous voulions ou dont nous avons besoin, ni réussi à expliquer pourquoi notre travail est si important aux bonnes personnes de manière appropriée. Les réalités quotidiennes de la gestion, de la mise en place de systèmes, de la collecte de fonds et de la prestation de services peuvent parfois faire obstacle à la réalisation de certains de ces grands objectifs.

Sur le plan interne, nous avons fait d'énormes progrès concernant la construction de laboratoires de redevabilité dans huit pays différents, mais nous avons également manqué certains de nos objectifs opérationnels. La mise en place de conseils d'administration locaux est toujours en cours. Nous devons améliorer la gestion de notre base de données. Les indicateurs de gestion des performances de notre personnel doivent être révisés en permanence et, en termes de collecte de fonds, nous avons parfois du mal à satisfaire les exigences de certains donateurs moins souples.

Nous voyons tous ces défis comme un élément naturel de la croissance organisationnelle. Cependant, dans cette stratégie, nous voulons nous assurer que nous tirons les leçons de nos expériences en vue d'améliorer ce que nous faisons et de mieux faire connaître le domaine (voir ci-dessous pour plus de détails sur notre approche d'apprentissage).

## LE GOUVERNANCE AU SERVICE DES CITOYENS



## THÉORIE DE L'ACTION

Les analyses que nous avons effectuées jusqu'à présent et les observations ci-dessus ont permis d'élaborer une nouvelle Théorie de l'action concernant la mission du Lab, développée pendant l'année 2019.

Jusqu'à présent, nous préférons percevoir la Théorie du changement (TdC) non seulement comme un moyen de cartographier les intrants, les extrants et les résultats, mais aussi comme un moyen de comprendre en termes pratiques la causalité entre eux et de soutenir l'apprentissage en double boucle (un apprentissage reconnaissant que la manière dont un problème est défini et résolu peut être une source du problème lui-même). Par conséquent, notre Théorie du changement n'était pas un diagramme convenu et défini, mais un document vivant que nous avons modifié et affiné au fil du temps, au fur et à mesure de notre apprentissage sur le terrain ([voir nos TdC évolutifs ici](#)).

Cependant, nous avons réalisé que nous avons en fait besoin d'une Théorie de l'action. Nous avons compris que plusieurs théories du changement peuvent être utilisées pour renforcer la redevabilité dans son ensemble, mais notre part de ce changement exigeait que nous nous concentrons plus spécifiquement sur le changement que nous pouvions créer, comme illustré dans le diagramme de la Théorie de l'action ci-dessus. Nous sommes conscients que cette TdA n'est pas parfaite et nous comptons bien l'adapter au cours des trois prochaines années. Pourtant, elle fournit un point de départ pour comprendre pourquoi et comment nous faisons notre travail.

D'une manière générale, nous estimons qu'il est important de faire une pause et de réfléchir à notre mission, notre vision et nos programmes le plus souvent possible et de les recalibrer si nécessaire. Cela nous aide non seulement à déterminer si nous faisons encore un travail de qualité, mais aussi à atténuer les risques de dérive et à établir des priorités dans l'affectation de nos ressources.

## SI LE LABORATOIRE DE REDEVABILITÉ N'EXISTAIT PAS...

Nous avons discuté avec nos équipes et nos partenaires dans le monde entier et leur avons demandé de mettre en avant nos atouts. Ils nous ont déclaré que sans l'Accountability Lab, les communautés où nous intervenons n'auraient pas

- Un partenaire prêt à innover, à essayer de nouvelles idées et à aller au-delà des approches de redevabilité « comme si de rien était ». Nous faisons appel à de nouveaux acteurs et travaillons avec eux de manière inédite pour soutenir ce mouvement. Au Nigeria, par exemple, nous nous sommes associés à la plus grande plateforme musicale d'Afrique, [Chocolate City](#), afin d'utiliser la musique comme outil de promotion d'un engagement positif autour des élections. Cela a incité certains rappeurs parmi les plus populaires d'Afrique à [utiliser publiquement leur voix](#) pour souligner la nécessité d'avoir des candidats honnêtes.
- Une équipe internationale capable d'agir en tant que passerelle qui relie ensemble les points de vue et les pratiques en matière de redevabilité aux niveaux local, national et international. Grâce à nos Labs répartis dans le monde entier, nous sommes en mesure de participer à des échanges dans les communautés ainsi qu'à des discussions dans les ministères et les salles de conseil des capitales occidentales. Nous pouvons ainsi établir des liens entre personnes, idées et pratiques d'une manière à la fois inhabituelle et enrichissante.
- Une organisation fidèle à ses valeurs, capable de reproduire les comportements qu'elle espère soutenir, ainsi que d'établir de nouvelles normes pour tout type d'organisation dans les lieux où elle intervient. Nous adhérons à une [transparence radicale](#) et mettons à jour tous nos revenus et dépenses en temps réel sur notre site web afin que quiconque puisse savoir exactement quels sont nos financements et comment nous utilisons nos ressources de manière efficace.
- Notre cherchons à créer un environnement propice au développement de la redevabilité à long terme, au lieu de se concentrer sur des projets tactiques à court terme. À mesure que les individus passent d'un secteur ou d'une organisation à l'autre et que des possibilités de redevabilité émergent, nous découvrons des moyens de renforcer leur capacité à en tirer parti et à susciter une action collective. Par exemple, nous travaillons avec nos [icônes de l'intégrité](#) dont nous faisons la promotion afin de développer les compétences nécessaires à la gestion du changement et à la création de coalitions.
- Des équipes engagées dans des actions concrètes et créatives autour d'initiatives internationales essentielles tels que le partenariat de gouvernement ouvert, [en traduisant leur objectif et en localisant leurs efforts](#) dans des contextes spécifiques. Par exemple, au Liberia, nous avons dirigé la coalition OGP en apportant de nouvelles voix dans la gouvernance ouverte et en façonnant de nouveaux engagements pour un gouvernement ouvert plus créatif.
- Une compréhension approfondie des aspects politiques et économiques de la redevabilité dans les pays dans lesquels nous intervenons, sous l'impulsion d'équipes de citoyens partageant ces questions et comprenant comment construire des mouvements pour le changement. En effet, grâce à notre incubateur, nous avons soutenu au Pakistan le développement de [l'un des sites web de journalisme citoyen les plus populaires](#) au sud du Pendjab, un outil essentiel maintenant utilisé par les Pakistanais pour soutenir l'inclusion des minorités et générer des débats critiques.

## LA PHASE SUIVANTE

Fondée sur la Théorie de l'action décrite ci-dessus, cette stratégie constitue une étape vers le changement de notre compréhension et de notre pratique de la redevabilité, nous positionnant ainsi à la pointe de cette activité de diverses manières.<sup>2</sup> Nous nous attacherons désormais à tirer parti des progrès réalisés jusqu'à présent, à intégrer les enseignements de nos travaux antérieurs et à trouver de nouveaux moyens de mettre en place des systèmes de redevabilité.<sup>3</sup> Le tableau ci-dessous illustre les changements que nous apporterons, lesquels sont directement liés au nouveau contexte que nous avons décrit ci-dessus et les enseignements que nous avons tirés de la stratégie précédente.

2017-2020	2020-2023
Ce que nous avons fait	Ce que nous comptons faire
<b>Réflexion</b>	
Compréhension des problèmes liés à l'action collective	Focalisation sur le manque de redevabilité en tant que problème au niveau des systèmes grâce à la pensée systémique
Recherches sur les questions de redevabilité, de transparence et de gouvernance ouverte	Coopération en vue de constituer la base de données nécessaire à notre travail et à celui des autres
Apprentissage adaptatif au cœur de notre réflexion organisationnelle	Apprentissage adaptatif éclairant profondément la pratique organisationnelle
Efforts pour agir selon nos valeurs	Modélisation et partage actifs des comportements pouvant influencer les activités du secteur
Établissement du Lab comme point de départ pour modifier les pratiques de redevabilité	Harmonisation des règles du jeu et facilitation de l'accès aux autres
<b>Test</b>	
Création et soutien des Labs du réseau dans le monde entier	Amélioration des liens et du partage de l'apprentissage au sein et entre les Labs du réseau
Expérimentation d'idées de plaidoyer et participation à des coalitions autour du changement de politique	Pilotage des efforts collectifs visant à influencer la prise de décision à plusieurs niveaux
Participation à des réunions et conférences sur la redevabilité	Actions en tant que rassembleur dans certains contextes autour de questions cruciales de redevabilité et inclusion des voix marginalisées.
Priorité au travail conjoint avec des partenaires partageant les mêmes idées	Mise en place de coalitions significatives et efforts pour créer des écosystèmes de redevabilité
Interventions dans un ensemble de contextes spécifiques	Influence sur le travail des autres dans un éventail beaucoup plus large de contextes
<b>Action</b>	
Mesures directes visant à renforcer la transparence et la redevabilité	Actions directes, mais aussi influence sur les actions des autres pour dépasser la transparence et renforcer la redevabilité
Collaboration avec les citoyens en dehors du gouvernement pour les aider à exiger une plus grande redevabilité	Soutien aux réformateurs au sein des systèmes gouvernementaux et création de coalitions internes et externes
Évolution grâce à la croissance organisationnelle	Actions supplémentaires grâce à la codification, par l'octroi de licences et le développement du contenu, afin de devenir un catalyseur sur le terrain
Action conduite localement avec le soutien de l'Europe et des États-Unis en cas de besoin	Activités menées localement et soutenues par un apprentissage Sud-Sud significatif
Personnel international basé à Washington, avec des équipes de pays partenaires.	Développement de centres régionaux clés avec un personnel local et international soutenant notre travail
Essai d'établir de nouvelles normes en termes de transparence opérationnelle et de valeurs	Intégration de nos valeurs dans tous les aspects de notre travail et leadership du mouvement autour de la redevabilité interne et du devoir de diligence
Efforts pour continuer à agir dans des contextes où l'espace de redevabilité peut être limité	Utilisation de nos approches pour lutter activement contre la fermeture de l'espace civique au niveau international.

## NOTRE NOUVELLE STRATÉGIE

Notre nouvelle stratégie a trois objectifs clés, à savoir soutenir les citoyens actifs, les dirigeants responsables et les institutions redevables. Nous nous efforçons de relier ces objectifs de manière significative dans des contextes spécifiques par le biais d'actions que nous classons globalement en tant que campagnes, connaissances et communautés. Vous trouverez ci-dessous un résumé détaillé sur les résultats (la version intégrale figure à l'Annexe II). Il s'agit d'un travail en cours qui évoluera en 2020 sur la base d'une subvention que nous avons reçue destinée à son développement progressif.

Cette stratégie regroupe plus explicitement les éléments du travail que nous effectuons en les renforçant mutuellement, car nous savons que même les approches innovantes en matière de redevabilité sont beaucoup moins utiles isolément qu'ensemble. Cette évolution est déjà en cours au Népal, par exemple, où l'un de nos lauréats de [l'icône de l'intégrité](#) (Campagnes) a été promu au poste de Directeur général du Ministère du travail étranger et des migrations au Népal. Il travaille actuellement à l'élaboration de ressources de formation et à l'encadrement des nouveaux fonctionnaires (Connaissances), notamment des fonctionnaires locaux engagés à améliorer la redevabilité en matière de migration avec nos équipes d'action civique au niveau local (Communautés).

FINALITÉ	ACTIONS	RÉSULTATS (D'ICI 2023)
Changement des normes et des comportements autour des questions de redevabilité en veillant à ce que l'intégrité devienne le comportement attendu au sein des sociétés (citoyens actifs)	Campagnes et apprentissage (Campagnes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% des citoyens avec lesquels nous travaillons se sentent plus activement engagés dans les initiatives visant à renforcer la redevabilité.</li> <li>65 % des partenaires estiment que notre travail les aide à mieux comprendre le rôle des normes dans le soutien de l'intégrité.</li> <li>60% des partenaires déclarent être satisfaits de l'utilité des ressources d'apprentissage.</li> </ul>
Dotations aux réformateurs des connaissances et des outils nécessaires à l'action collective, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, afin de promouvoir une meilleure gouvernance par la formation et l'apprentissage (dirigeants responsables)	Espaces de formation et de collaboration (Connaissances)	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% des participants aux programmes de formation recommanderaient la formation.</li> <li>70 % des participants à nos programmes estiment bénéficier du soutien d'autres membres de nos réseaux.</li> <li>70% des acteurs du changement dans nos Centres sont plus disposés à la collaboration mutuelle.</li> </ul>
Incidence sur les politiques, les processus et les pratiques autour de questions essentielles de redevabilité, en rassemblant les citoyens et en plaidant pour le changement (institutions redevables)	Création de coalitions et tenue de réunions (communautés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% des membres des coalitions que nous dirigeons estiment que nous fournissons un soutien significatif aux changements de politiques, de processus et de pratiques.</li> <li>70% des participants aux convocations sentent faire partie d'une communauté plus large capable de faire pression en faveur de changements sur les questions de redevabilité.</li> <li>80 % des membres des communautés ciblées estiment que les équipes d'action civique améliorent la redevabilité.</li> </ul>

## CHANGEMENT DES NORMES ET DES COMPORTEMENTS

Quand il s'agit d'établir la redevabilité ou à lutter contre la corruption, la communauté internationale et les gouvernements privilégient trop souvent les institutions, les règles et les procédures. Celles-ci sont importantes, mais si elles ne reflètent pas les normes sociales établies au sein des sociétés. C'est pourquoi elles seront inefficaces à long terme. Les normes sociales peuvent aider à expliquer pourquoi des comportements négatifs et normalisés comme la corruption perdurent. Sur la base des travaux de [Cristina Bicchieri](#), de [Cheyanne Church](#) et d'autres, le Lab s'efforce de mieux comprendre comment faire évoluer les normes de manière à modifier des systèmes complexes et non redevables et à renforcer l'intégrité de ces systèmes. Cela nous éloigne du modèle mandant-mandataire de la corruption et [nous rapproche d'un modèle incluant également l'action collective comme élément de réponse](#). « Nous devons rendre la redevabilité contagieuse », a déclaré l'un des membres de notre équipe.

### LES ACTIVITÉS COMPRENDRONT:

- **Campagnes** – Elles soutiennent des récits positifs et créent des modèles pour les jeunes générations.<sup>4</sup> Nous appuierons en particulier sur [l'icône de l'intégrité](#), en la transformant en un effort global pour susciter des échanges et des actions autour de l'intégrité et changer la perception des normes liées aux questions de redevabilité. Nous développerons nos efforts autour de la musique comme outil pour influencer la pensée des individus, par le biais de partenariats avec des organisations telles que la [Campagne ONE](#). Nous renforcerons notre travail de narration visuelle en utilisant des films pour faire participer les communautés à des débats et des actions sur les questions de gouvernance.

## VOICE2REP AU NIGERIA

En 2016, l'Accountability Lab au Liberia a lancé la campagne Rap2Rep (aujourd'hui connue sous le nom de [Voice2Rep](#)) mobilisant des artistes musicaux pour la première fois autour des questions de redevabilité dans leurs communautés. Notre équipe a organisé un concours national (désormais une campagne annuelle) destiné à trouver les meilleurs artistes et à les aider à utiliser leur voix pour influencer les normes sociales en partenariat avec des musiciens plus reconnus.

La campagne s'est ensuite étendue au Nigeria où elle est devenue, grâce à un partenariat avec la plus grande plateforme musicale d'Afrique, [Chocolate City](#), une invitation au dialogue national par la musique.

Les gagnants ont interprété de nombreux sujets, de la corruption à la redevabilité en matière de droits des femmes et ont collaboré avec certains groupes de musique parmi les plus importants d'Afrique. À l'approche des élections nigérianes de 2018, nous avons clairement constaté que cette approche contribuait à modifier la façon dont certains artistes les plus célèbres du Nigeria comprenaient leur rôle au sein de la société et l'importance de l'intégrité. Au cours des trois prochaines années, nous poursuivrons notre collaboration avec les musiciens dans divers contextes, en vue de les soutenir pour trouver des moyens authentiques, créatifs et axés sur les solutions et assurer ainsi l'intégrité des messages.



- **Apprentissage** – Nous sommes une organisation axée sur l'apprentissage et souhaitons, au cours des trois prochaines années, nous engager dans des recherches et un apprentissage plus approfondis sur les processus de changement des normes et des comportements en collaboration avec des partenaires. L'objectif poursuivi est de continuer à constituer la base de données nécessaire pour soutenir des approches créatives de la redevabilité efficaces dans la pratique. Nous collaborons avec des organisations de recherche de pointe dans ce domaine, notamment le [Building Integrity Program de l'université d'Oxford](#), [l'Accountability Research Center](#), le [Stanford King Center on Global Development](#), le [MIT GovLab](#) et le [Leir Institute de l'université Tufts](#).
- Nous partagerons également nos découvertes, en organisant des événements, en prenant la parole lors de conférences, en développant des produits d'apprentissage (tels que des podcasts) ou en engageant des réformateurs à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement autour d'idées de changement.<sup>5</sup>

2017-2020	2020-2023
Ce que nous avons fait	Ce que nous ferons
Comprendre comment changer les comportements et les attitudes.	Se pencher plus directement sur l'évolution des normes sociales comme outil de changement des résultats.
Tester et codifier la campagne de l'icône de l'intégrité dans des contextes variés.	Obtenir la licence de l'icône de l'intégrité pour les partenaires et développer la campagne dans des contextes stratégiques clés au niveau mondial.
Engager les jeunes sur la voie de la redevabilité par la musique et le cinéma.	Créer de vastes réseaux de musiciens et de narrateurs visuels à travers les pays en vue de plaider collectivement pour une plus grande redevabilité.
Effectuer des recherches sur une base ad hoc pour soutenir certains éléments de notre travail.	Travailler plus rigoureusement à la constitution d'une base de données concernant l'évolution des normes et l'utiliser pour éclairer nos efforts et ceux des autres.



## PRÉPARER LES RÉFORMATEURS À L'ACTION COLLECTIVE

Trop souvent, les efforts visant à renforcer la redevabilité sont inégaux, non coordonnés et isolés. Les réformateurs, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, qui tentent de faire ce qui est juste, ne sont souvent pas interconnectés pour générer un impact collectif plus important. Le Lab est en mesure de réunir ces acteurs du changement en jouant le rôle de catalyseur sur le terrain. Nous nous efforçons de soutenir de nouvelles idées à des points stratégiques dans les systèmes de redevabilité, en cherchant à les développer et à influencer d'autres parties du système.<sup>6</sup> Bien que nous agissions à l'échelle internationale, nous accordons une importance particulière à l'apprentissage Sud-Sud, où nous estimons que des connaissances significatives entre les pays peuvent être approfondies et développées davantage.

### LES ACTIVITÉS COMPRENDRONT:

**Formation** – Sous diverses formes selon le contexte, y compris des incubateurs (programmes de soutien à long et court terme pour les « accountpreneurs »), des défis d'innovation (concours en vue de trouver de nouvelles idées autour de questions telles que les SDG16), des écoles et des ateliers sur l'intégrité (axés sur l'apprentissage par les pairs et l'innovation), des camps d'entraînement avec la entreprises, les étudiants, les médias et les réformateurs au sein du gouvernement (tels que nos icônes de l'intégrité et les nouveaux fonctionnaires). Ces efforts seront fondés sur des preuves, grâce à des programmes tels que les équipes d'action civique. Nous recueillerons des données permettant d'informer les décideurs au fur et à mesure de l'exécution de nos programmes.

Le Lab a désormais développé et codifié une base de connaissances considérable sur la manière de développer la redevabilité et s'efforcera de la déployer différemment selon les contextes dans lesquels nous travaillons, en partenariat avec les principales organisations au sein du gouvernement (telles que les écoles de formation de la fonction publique) et de la société civile (comme Ashoka).

Au cours de la période 2020-2023, nous prévoyons également de travailler davantage avec le secteur privé en termes de renforcement des compétences et d'apprentissage mutuel sur les questions de redevabilité.



**LES ICÔNES JOUENT UN RÔLE MAJEUR EN INCITANT LES JEUNES GÉNÉRATIONS À REJOINDRE LE GOUVERNEMENT. POUR SOUTENIR CE PROCESSUS, NOUS AVONS CRÉÉ UN PROGRAMME PERMETTANT AUX ÉTUDIANTS DE TRAVAILLER AVEC LES ICONES**

# APPRENTISSAGE MUTUEL ET MODÉLISATION DES RÔLES PARMIS LES ICÔNES DE L'INTÉGRITÉ

Une partie essentielle de nos efforts pour soutenir les dirigeants responsables a été réalisée jusqu'à présent par le biais de l'icône de l'intégrité. La campagne est un moyen de faire évoluer les normes de façon générale. Au cours de la période 2020-2023, nous voulons notamment trouver des moyens de soutenir les icônes et leurs équipes en vue de créer des coalitions, de partager des idées et de se soutenir mutuellement pour faire pression en faveur de l'intégrité au sein du gouvernement. Nous nous appuyons sur les activités suivantes que nous avons commencées pendant la période 2017-2020 :

- **Sommets de l'intégrité** – Nous continuerons à rassembler les icônes d'intégrité aux niveaux national et régional dans les pays où nous travaillons et ce, afin de réfléchir à de nouvelles approches, d'élaborer des solutions aux défis et de nous soutenir mutuellement. Tout comme les réseaux corrompus se protègent mutuellement, nous espérons construire des réseaux d'intégrité capables de fournir la détermination et l'énergie collectives nécessaires pour lutter contre l'absence de redevabilité. En 2020, nous espérons également accueillir notre premier sommet international sur l'intégrité, en rassemblant les icônes de tous les pays dans lesquels nous intervenons.
- **Événements « Rencontrer les icônes »** – Nous les diffusons dans le cadre de débats avec les citoyens aux niveaux local et national, en vue de susciter des échanges sur les notions d'intégrité et leur importance. Ces événements sont souvent organisés dans les écoles et les universités, en vue de transmettre aux jeunes l'idée qu'il est possible d'être une personne intègre et de faire partie du gouvernement. Entre 2020 et 2023, nous souhaitons mettre en place une bourse de l'intégrité, pilotée au Népal, permettant aux étudiants de travailler avec des idoles, suivre leur travail et apprendre à diriger avec intégrité au sein du gouvernement.
- **Retraites d'intégrité** – En soutenant les icônes de l'intégrité, nous réalisons que la redevabilité est un processus collectif. Ainsi, nous tenons à transformer l'intégrité individuelle par des changements collectifs dans la pratique

organisationnelle. Pour ce faire, nous travaillerons plus étroitement avec les équipes des icônes, en organisant des mini retraites autant que possible afin de susciter l'adhésion au processus de changement, de faire connaître les avantages de l'intégrité et de soutenir les objectifs communs de redevabilité.

- **Formations sur l'intégrité** – Les icônes sont perçues comme des modèles à suivre pour les générations à venir dans leurs pays respectifs. Nous continuerons à développer nos formations sur l'intégrité, où les icônes servent de mentors aux jeunes fonctionnaires débutant leur carrière au sein du gouvernement. Les formations soutiennent l'intégrité en tant que valeur fondamentale au sein de la fonction publique et les icônes jouent un rôle dans le partage des idées, la mise en évidence des meilleures pratiques et la promotion de la prise de décision fondée sur les valeurs.
- **Bourse de l'intégrité** – Les icônes jouent un rôle majeur en incitant les jeunes générations à rejoindre le gouvernement. Pour soutenir ce processus, nous avons créé un programme permettant aux étudiants de travailler avec les icônes et d'apprendre comment renforcer l'intégrité au sein du gouvernement. Ce programme a été lancé au Népal et nous espérons l'étendre à d'autres pays au cours de la période 2020-2023, en nous appuyant sur [l'impact évident obtenu jusqu'à présent](#).
- **Espaces de collaboration** – en développant nos communautés de coopération et d'innovation au sein du réseau [OpenGov Hub](#), en mettant l'accent sur leur utilisation pour développer de nouvelles réflexions, modifier les normes (en faisant de la redevabilité la priorité par défaut) et établir de nouvelles relations entre les acteurs du changement. Les Hubs seront également des véhicules pour le partage des connaissances et des idées, fourniront des outils pour obtenir des résultats créatifs de redevabilité pouvant influencer les normes, y compris l'installation d'équipements de production audio et cinématographique, et continueront à être des lieux où nous encourageons l'expérimentation et l'apprentissage.<sup>7</sup>

2017-2020	2020-2023
Ce que nous avons fait	Ce que nous faisons maintenant
Développement et codification des incubateurs pour les activistes civiques	Déploiement d'un ensemble plus large de programmes de formation dans un plus grand nombre d'endroits, à la fois pour les activistes civiques et les réformateurs au sein du gouvernement
Offre de formations largement axées sur la redevabilité et la participation civique, en s'inspirant des meilleures pratiques	Création de réseaux dynamiques d'apprentissage mutuel entre réformateurs afin de fournir un soutien et un retour d'information continus
Création d'espaces de coopération et d'innovation dans plusieurs pays	Actions en vue de faire de ces divers espaces des piliers du mouvement de redevabilité.



## *INFLUENCE SUR LES POLITIQUES, LES PROCESSUS ET LES PRATIQUES*

Au cours des huit dernières années, nous nous sommes efforcés de relier nos efforts sur le terrain à des processus de réforme plus vastes aux niveaux local, national, régional et international. Par exemple, nous avons collaboré avec des fonctionnaires locaux au Népal en vue de renforcer la redevabilité, avec le gouvernement sud-africain pour élaborer une nouvelle stratégie de lutte contre la corruption et nous avons conseillé l'Union africaine sur les questions d'intégrité et de redevabilité. À l'avenir, nous aimerions que ce processus soit plus intentionnel, en favorisant des réformes basées sur ce que nous apprenons et en nous efforçant de combler le « fossé de mise en œuvre » entre la politique et la pratique. L'objectif de ce volet n'est pas de devenir une organisation de défense au niveau international, il y en a déjà beaucoup, mais de compléter le travail de ce type de partenaires lorsque cela est nécessaire, d'encourager les coalitions du changement au niveau local et de relier les différents éléments de manière à ce qu'ils puissent entraîner des changements à long terme dans les communautés.

## LES ACTIVITÉS COMPRENDRONT:

- Création de coalitions** – Cela doit être un processus collectif. Nous nous efforcerons de participer activement aux coalitions et avec des communautés pertinentes, dans le but de renforcer la redevabilité, la transparence et la gouvernance ouverte aux niveaux local, national et international. Cela nous permettra de canaliser vers le haut les idées émanant du bas, afin d'informer et d'influencer les politiques, les pratiques et les procédures et finalement de faire évoluer le pouvoir. Nous disposons à la fois d'excellents réseaux dans les communautés et d'un accès aux salles où les décisions politiques sont prises. Nous voulons nous assurer que nous les utilisons ensemble et efficacement. Ces efforts porteront notamment sur le [Partenariat pour un gouvernement ouvert](#) en tant que processus de co-création d'objectifs liés à la redevabilité et à la gouvernance ouverte entre les citoyens et le gouvernement, ainsi que sur divers travaux autour du SDG16 avec des partenaires issus du gouvernement, des entreprises et des médias.<sup>8</sup>
- Rencontres** – Des efforts sont déployés au sein des communautés pour trouver des solutions innovantes aux problèmes de gouvernance tenaces, soutenir l'engagement des citoyens et développer des boucles de rétroaction axées sur les individus, grâce à nos équipes d'action civique en particulier. Nous nous appuyons sur nos actions auprès des communautés, que ce soit sur la redevabilité des migrations ou sur la transparence des contrats relatifs aux ressources naturelles, afin de mieux intégrer l'idée de retour d'information des citoyens dans le développement et de veiller à ce que la voix des citoyens soit utilisée pour éclairer la prise de décision. Notre rencontre, lorsqu'elle aura lieu, ne sera pas massive et médiatique, car il existe déjà des conférences et des ateliers où nous pouvons rencontrer d'autres personnes et apprendre d'elles. Nous nous efforcerons de réunir les bonnes ressources de manière catalytique et discrète au niveau local autour des questions de redevabilité qui leur tiennent à cœur et de trouver des occasions pour le personnel de notre Network Lab de faire entendre leur voix dans les discussions pertinentes. Nous nous efforcerons également de créer des opportunités de rencontres en partenariat avec d'autres intervenants, notamment nos « accountpreneurs » et des organisations telles que les [Labs de feedback](#).

2017-2020	2020-2023
Ce que nous avons fait	Ce que nous faisons maintenant
Actions pour soutenir les nouvelles idées pouvant influencer la prise de décision	Adoption d'une approche plus stratégique de ce processus afin de combler le fossé entre la politique et la pratique
Rôle clé dans les coalitions travaillant sur la redevabilité et la transparence du gouvernement	Renforcement de notre engagement dans ces coalitions et recherche de moyens pour les rendre plus inclusives et efficaces à long terme
Élaboration et test d'une méthodologie de rétroaction communautaire axée sur les migrations, les ressources naturelles et la justice	Évolution et adaptation des équipes d'action civique auprès des communautés selon de nouvelles modalités, dans de nouveaux contextes et avec des domaines d'intervention supplémentaires



## CE QUE NOUS NE FERONS PAS

Pour nous, une stratégie requiert des choix et une compréhension de ce que nous ne ferons pas en tant qu'organisation. Au cours de la période 2020-2023, nous éviterons diverses approches programmatiques que nous avons déjà abordées ou envisagées par le passé, notamment :

- **Développer les technologies civiques** – Nous ne sommes pas des technologues et les données ne sont pas assez précises pour que nous puissions évaluer l'impact des technologies civiques sur la redevabilité. Nous savons que certains outils sont efficaces, mais nous n'investirons pas intensivement notre temps et notre énergie dans des approches basées sur la technologie. Nous utiliserons cependant la technologie lorsque nécessaire, en particulier comme outil de saisie (par exemple, pour la collecte de données).
- **S'engager dans un plaidoyer global à grande échelle** – Nous travaillerons au niveau local, national et même régional pour influencer le pouvoir, mais il existe déjà des organisations qui militent activement autour des questions qui nous tiennent à cœur au niveau international. Nous les soutiendrons dans la mesure où nous pouvons au lieu de le faire activement nous-mêmes.
- **Élargir la définition de la redevabilité** – Nous nous intéressons principalement à la redevabilité de ceux qui sont actuellement au pouvoir (au sein du gouvernement et du secteur privé en particulier) en ce qui concerne les questions quotidiennes. Nous ne travaillerons pas sur des questions plus larges de redevabilité, telles que la redevabilité juridique des crimes de guerre, par exemple.

## PORTÉE ET EXPANSION

Nous savons que la redevabilité passe par la proximité, nous devons être proches des défis que nous espérons relever afin de les comprendre et de développer toute solution possible. Cela ne veut pas dire que nous travaillerons sur tous les fronts. Nous ciblerons spécifiquement les pays où nous estimons que notre travail pourrait avoir un impact significatif à long terme et dans lesquels nous pouvons tirer des leçons pertinentes qui pourront être partagées afin d'éclairer notre travail et le domaine de la redevabilité dans son ensemble. Nous continuerons à prendre des décisions concernant où et comment nous engager dans le monde entier en utilisant notre [matrice de sélection du contexte](#).

Nous continuerons à approfondir nos actions dans les pays où nous intervenons déjà (Liberia, Mali, Mexique, Népal, Nigeria, Niger, Pakistan et Afrique du Sud) selon les modalités décrites ci-dessus. Nous étendrons la présence du Lab à trois autres contextes stratégiques clés où nous estimons pouvoir appliquer ces approches. Au cours de la période 2020-2023, nous prévoyons également entamer des activités dans les pays du Nord, en particulier aux États-Unis. Les questions de redevabilité sont interconnectées et nous pensons qu'elles ne peuvent être résolues en se concentrant uniquement sur les régions telles que le Sud, où les effets sont les plus profondément ressentis. Le Nord a beaucoup à apprendre de l'innovation, de l'énergie et des nouvelles approches que nous observons dans certaines régions d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

Nous élargirons les activités du Lab en octroyant des licences d'utilisation de nos contenus à des tiers afin de les mettre en œuvre avec notre soutien (comme la campagne de l'icône de l'intégrité). Nous établirons des partenariats avec des organisations partageant nos idées et nous nous approvisionnerons en connaissances autant que possible par le biais de modules et de cours en ligne.

Nous avons déjà conclu des partenariats pour le déploiement de notre contenu au Sri Lanka (Icône de l'intégrité) et nous discutons activement avec plusieurs autres partenaires afin de faire de même dans au moins cinq autres pays en trois ans. Dans notre stratégie pour .

Les gouvernements et les entreprises, à tous les niveaux, sont des partenaires cruciaux dans les efforts que nous déployons pour étendre notre action de diverses manières, qu'il s'agisse de collaborer avec nous pour mettre au point des campagnes et des formations à l'intégrité ou de nouer des partenariats avec nos plateformes d'engagement des citoyens.<sup>9</sup> Bien que nous travaillerons dans un nombre limité de lieux, nous nous associerons avec d'autres et chercherons à influencer le travail de nos partenaires dans le monde entier. Il s'agit pour nous d'une partie essentielle de nos efforts pour devenir un catalyseur sur le terrain.

NIVEAUX D'EXPANSION DU LABORATOIRE DE REDEVABILITÉ		
NIVEAU D'EXPANSION	DESCRIPTION	EXEMPLE ACTUEL (JANVIER 2020)
FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement « minimal » axé sur des messages positifs et sur l'intégration au mouvement.</li> <li>Partenariat avec des organisations locales et avec une petite équipe de base de bénévoles.</li> <li>Activités : Campagnes, apprentissage.</li> </ul>	Sri Lanka, États-Unis, Maroc, Ukraine
MOYEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement « modéré » axé sur le développement d'idées, les échanges structurés et la création de coalitions.</li> <li>Immatriculation locale de l'Accountability Lab et constitution d'une équipe de base.</li> <li>Activités : Campagnes, apprentissage, formation.</li> </ul>	Mexique, Niger
ÉLEVÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement « approfondi » vers une intégration verticale et importance accordée à l'engagement à plusieurs niveaux ainsi qu'au changement de système.</li> <li>Mise en place de l'équipe, des systèmes, des partenaires et des flux de financement.</li> <li>Activités : Campagnes, apprentissage, formation, espaces de collaboration, constitution de coalitions et réunions.</li> </ul>	Afrique du Sud, Liberia, Népal, Nigeria, Mali, Pakistan



## MESURE DE L'IMPACT ET PROMOTION DE L'APPRENTISSAGE

Le renforcement de la redevabilité est un processus ardu, long et non linéaire. Il est hautement politique et nécessite une compréhension approfondie des contextes, des relations et des incitations. Nous percevons également les progrès vers une meilleure gouvernance comme un processus collectif. Nous ne sommes qu'une partie d'un effort beaucoup plus vaste visant à modifier les normes, à équiper les réformateurs et à influencer les politiques, les processus et les pratiques.

Nous comptons apprendre de manière adaptative, c'est-à-dire non seulement sur les méthodes qui fonctionnent, mais aussi où, pourquoi et comment les approches réussies peuvent être utilisées pour éclairer les activités. Au cours de la période 2020-2023, nous continuerons à cultiver une culture de l'apprentissage pour créer un espace où la rétroaction continue, le développement des compétences et la curiosité autour de notre travail sont infusés dans les opérations quotidiennes, la prise de décision et la programmation.

Nous encouragerons cette démarche intentionnellement en offrant au personnel des possibilités permanentes d'élargir leurs connaissances et leurs compétences par l'apprentissage mutuel, la formation structurée, la réflexion et le partage. Cette approche permet d'améliorer l'évaluation des risques, de corriger les cours, et de renforcer l'engagement des participants aux programmes.



Nous comptons mesurer les progrès réalisés par rapport à nos propres objectifs et à notre contribution à des changements plus vastes. Au cours de la période 2020-2023, nous le ferons de quatre manières différentes :

1. **Notre cadre de résultats** – (voir l'annexe II). Ce cadre ne se veut en aucun cas exhaustif. Pour chaque élément spécifique de notre stratégie, nous élaborerons des objectifs et des indicateurs de mesure beaucoup plus approfondis au fur et à mesure de nos progrès. Ce cadre récapitulatif fournit plutôt un ensemble d'indicateurs nous permettant de comprendre de façon générale si nous progressons vers les résultats décrits ci-dessus et selon notre Théorie de l'action. Nous avons rendu ces indicateurs quantitatifs autant que possible, conscients que nos actions ne sont pas toujours facilement mesurables en chiffres et que cette méthode n'est pas toujours la meilleure pour mesurer les progrès. En début d'année 2020, nous nous efforcerons d'adapter et de développer davantage ce cadre de résultats avec le soutien des Fondations pour une société ouverte.
2. **Rétroaction et collecte de données en temps réel** – de l'ensemble de nos Network Labs, de nos partenaires et d'autres parties prenantes impliqués afin de comprendre comment nous travaillons et de corriger le cap si nécessaire. L'apprentissage adaptatif est au centre de toutes nos activités à l'Accountability Lab et constitue un élément essentiel de la façon dont nous mesurons notre impact. Nous rendons cet apprentissage opérationnel en utilisant les données en temps réel pour expérimenter de nouvelles idées et déterminer celles qui sont efficaces. Nous documentons ensuite les apprentissages et veillons à ce qu'ils servent de base à notre prochain cycle d'expérimentation.
3. **Révisions de l'apprentissage de faible envergure** – Des études internes significatives pour comprendre comment et pourquoi nos activités peuvent ou non faire la différence (voir notre rapport de suivi des contributions [ici](#)). Nous mènerons également des enquêtes annuelles sur l'apprentissage, disponibles [ici](#). Ces enquêtes recueillent des données auprès de six groupes clés, à savoir nos équipes, nos conseils d'administration, nos partenaires, les participants à nos programmes, les organisations homologues et les donateurs. Elles nous permettent de comprendre les progrès accomplis pour atteindre les objectifs fixés dans cette stratégie, notre adhésion à notre théorie d'action et la manière dont nous pourrions devoir réorienter nos efforts à moyen terme pour concrétiser notre vision.
4. **Évaluations externes** – y compris une évaluation intermédiaire de l'ensemble de nos actions en 2021. Ces révisions sont étroitement liées aux relations que nous établissons avec la communauté universitaire chargée des questions de redevabilité et d'intégrité (comme indiqué dans la section sur l'apprentissage ci-dessus) et avec d'autres partenaires tels que [le Centre de recherche sur la redevabilité](#). Nous voulons mettre l'accent sur des exemples concrets de la manière dont le changement que nous recherchons se concrétise et sur les leçons que nous pouvons en tirer, que ce soit dans le cadre de notre propre activité ou dans celui du secteur en général.

**En termes de communication de notre impact et de notre apprentissage, nous nous efforçons de suivre les meilleures pratiques en matière de rapports d'impact** : clarté, accessibilité, transparence, redevabilité, vérifiabilité et proportionnalité. Nous rédigeons chaque année des rapports accessibles sur l'apprentissage et les études d'impact et organisons des événements publics autour des questions d'apprentissage et d'impact, notamment des « Fail Faires » (événements visant à célébrer les échecs et à en tirer des enseignements), des Open Board Calls mensuels, des mises à jour quotidiennes sur les [médias sociaux](#) par le biais d'articles, d'images, d'exemples de réussite (blogs, vidéos et photos) et des défis auxquels nous sommes confrontés. Nous participons également à des échanges plus larges autour de ces questions, aussi bien au niveau local dans les pays où nous opérons qu'au niveau international par le biais de conférences et d'événements.

## OPÉRATIONNALISATION DE LA STRATÉGIE

Nous sommes conscients que nous devons peut-être adapter notre programmation au fur et à mesure de l'évolution de nos actions au cours des trois prochaines années. Nous reconnaissons qu'une stratégie ne consiste pas à l'« avoir », mais à la « mettre en œuvre ». Nous nous engageons à consacrer suffisamment de temps à l'analyse critique de ce processus stratégique et à effectuer des évaluations stratégiques annuelles, afin de déterminer à quel point nous suivons étroitement notre stratégie et si certains de ses éléments doivent être affinés. Nous organisons également des débriefings annuels et des sessions d'apprentissage stratégique avec nos Network Labs, afin de connaître leurs expériences en matière d'adaptation et de mise en œuvre de cette stratégie dans différents contextes, ainsi que des réunions stratégiques plus régulières avec nos directeurs nationaux, des appels ouverts au Conseil d'administration et des événements d'apprentissage, tel que précisé dans la section « Mesurer l'impact et apprendre ».

Outre les activités décrites ci-dessus, nous nous engageons également, au cours des trois prochaines années, en tant qu'organisation, à :

- Assurer un engagement constructif avec les gouvernements à tous les niveaux autour de ces questions et un partenariat accru avec les organisations du secteur privé.
- Améliorer le partage des idées et l'allocation des ressources au sein de nos équipes nationales et de nos communautés afin d'assurer un apprentissage en réseau.
- Continuer à mettre l'accent sur l'intégration des communautés marginalisées, exclues et moins entendues afin de garantir que le processus de redevabilité soit inclusif.
- Coordination des stratégies nationales dans les pays, en appui à cette stratégie organisationnelle plus large et avec une compréhension approfondie des contextes locaux.
- Élargir notre base de soutien afin de nous assurer que nous faisons appel à un ensemble diversifié de donateurs pour soutenir à la fois notre action et celle de nos « accountpreneurs » et partenaires.
- Communiquer notre mission autant que possible afin de renforcer l'importance de ces efforts et de les faire fructifier.
- Continuer à recruter un personnel diversifié à tous les niveaux afin de mener le changement représentatif et générationnel recherché.
- Continuer à offrir à notre équipe toutes les possibilités de développer leurs compétences, leurs réseaux et leurs connaissances aux niveaux national et international.



## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Nous sommes une organisation décentralisée et horizontale, la société Accountability Lab Global étant enregistrée en tant qu'organisation 501c3 aux États-Unis et nos Network Labs en tant qu'entités juridiques locales dans les pays où ils interviennent. Chaque Accountability Lab est supervisé par un Conseil d'administration local. La liste complète des Conseils d'administration par pays est disponible sur notre site web. Nous avons mis en place des accords de collaboration entre AL Global et les Network Labs, généralement d'une durée de 3 ans, renouvelés chaque année sur la base d'un processus d'évaluation interne en étroite corrélation avec les principes d'Accountable Now décrits ci-dessous. Nous avons des équipes de 2 à 20 personnes dans chaque pays (voir notre dernier organigramme et les profils du personnel [ici](#)). La diversité est au cœur de nos activités au Lab et nous sommes fiers de pouvoir affirmer que nous surpassons nos pairs dans presque toutes les catégories liées à la diversité et à l'inclusion. Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont nous envisageons le genre [ici](#) et, plus largement, sur la diversité dans notre dernier [rapport sur l'apprentissage](#).

## FINANCEMENT

Nous avons bénéficié du soutien généreux de divers gouvernements, organisations multilatérales, fondations, entreprises et particuliers au cours de nos huit premières années d'activité (voir la liste complète de nos soutiens [ici](#)). Notre budget pour 2019 était de 1,3 million de dollars et a augmenté en moyenne de 35 % par an. Nous publions nos recettes et nos dépenses dans le cadre de notre engagement envers une transparence radicale. Ces informations peuvent être consultées dans la section « Budget ouvert » de notre site web (en cours de développement). Cela nous a permis de renforcer notre personnel et de pourvoir des postes clés, dont un directeur de l'apprentissage et un directeur de la communication, tout en développant nos programmes et nos systèmes.

Le budget pour la période 2020-2023 peut être consulté [ici](#). Nous prévoyons une augmentation de notre budget d'environ 1,9 million de dollars en 2020, 2,5 millions de dollars en 2021 et 3,1 millions de dollars en 2022. Nous comptons atteindre nos objectifs en matière de collecte de fonds au fur et à mesure que nous améliorons nos activités, bien que nous ayons également mis en place un processus de planification de scénarios afin de nous adapter aux éventuels facteurs externes susceptibles d'affecter les niveaux de financement.

Au cours des trois prochaines années, nous recruterons un Directeur financier à plein temps et deux responsables de programme pour coordonner les campagnes et autres programmes, tout en renforçant notre présence dans le monde. Dans l'ensemble, nous prévoyons de continuer à consacrer en moyenne 24 % de notre budget à la dotation en personnel, 13 % aux coûts directs et 62 % à la programmation (voir notre ventilation budgétaire [ici](#)). Nous nous positionnons ainsi comme une organisation qui, selon nous, offre une réelle valeur ajoutée aux donateurs et aux adeptes. Au cours des trois prochaines années, nous officialiserons également un fonds destiné à soutenir nos « accountpreneurs » et continuerons à soutenir la prochaine génération de dirigeants d'organisations à but non lucratif grâce à notre bourse de gestion. Enfin, nous nous efforcerons, d'ici 2023, de créer une réserve de six mois pour les dépenses opérationnelles.

Sur le plan opérationnel, d'ici 2023, l'Accountability Lab interviendra dans 12 pays et dans 5 autres pays avec des partenaires, pour un budget global de 3,1 millions de dollars et une équipe de plus de 100 personnes. Veuillez vous référer à notre plan opérationnel 2020-2023 pour plus de détails.

## NOTRE REDEVABILITÉ

Nous estimons être une organisation fondée sur des valeurs qui sont au cœur de tout ce que nous faisons, que ce soit en termes d'éléments matériels (stratégie, systèmes et structure) ou immatériels (compétences, style et personnel).<sup>10</sup> Nous avons développé une solide compréhension éthique et envisageons la redevabilité non seulement comme une thématique de notre travail, mais aussi comme une partie essentielle de notre identité et de notre façon de nous présenter sur la scène internationale.

Au cours de la période 2020-2023, nous envisageons de mieux contrôler et suivre les progrès réalisés en termes de redevabilité grâce au cadre [« Accountable Now »](#). Il s'agit d'une plateforme globale soutenant les OSC dans leurs efforts de transparence, de réactivité vis-à-vis des parties prenantes. En adhérant à ce cadre, nous souscrivons aux [12 engagements de redevabilité](#) visant à instaurer une approche inclusive, participative et ascendante du développement, au-delà de la transparence et des formes statiques et traditionnelles de redevabilité.

Chaque année, nous publierons notre [auto-évaluation](#) « Accountable Now » et nous préciserons les améliorations que nous avons apportées par rapport à l'année précédente. Nous tenons à travailler activement avec Accountable Now et d'autres OSC en vue d'approfondir la compréhension sur ces questions, de soutenir d'autres engagements judicieux et d'encourager une plus large acceptation de ce type d'approches au sein de la société civile globale. Nous nous engageons également à recourir autant que possible à l'approvisionnement libre en ce qui concerne nos politiques, procédures, systèmes et données afin que

d'autres organisations dans l'espace de redevabilité et au-delà puissent éviter de réinventer la roue et puissent améliorer leurs activités pratiques avec beaucoup moins d'efforts. Nous cherchons à construire un écosystème de la société civile solide et responsable par tous les moyens possibles. En ce qui concerne le financement, nous utiliserons également les possibilités dont nous disposons pour collaborer avec les donateurs en vue de fixer (et de partager) de nouvelles normes en termes de rapport qualité-prix, de devoir de diligence (comme indiqué ci-dessus) et de redevabilité envers les communautés. Pour en savoir plus sur notre approche de ces questions, cliquez [ici](#).

## VALEURS DE L'ACCOUNTABILITY LAB

Nous nous efforçons de suivre nos valeurs et de les intégrer dans toutes nos activités. Nous avons collectivement développé les valeurs fondamentales suivantes qui guident nos actions :

- **L'intégrité** : Nous servons d'exemple en matière d'honnêteté et de transparence et nous sommes directement responsables devant toutes les parties prenantes.
- **L'innovation** : Nous soutenons la créativité de toutes les manières possibles. Nous sommes toujours ouverts aux nouvelles idées, reconnaissons nos échecs et en tirons les leçons, en nous adaptant aux circonstances changeantes.
- **L'humilité** : Nous commençons par écouter, puis nous veillons à établir progressivement la confiance, en sachant que les problèmes locaux exigent des solutions locales.
- **L'applicabilité** : Nous mettons l'accent sur des outils pertinents qui sont durables et adaptables à long terme. Nous veillons à la rentabilité des investissements dans la mesure où chaque dollar est utilisé à bon escient.
- **Collaboration** : Nous nous efforçons de collaborer dans la mesure du possible. Nous adhérons au pouvoir de la communauté et nous développons un éco-système de redevabilité dans le monde entier.

## RISQUES

L'Accountability Lab intervient dans certaines régions sensibles dans le monde. Il est donc d'autant plus important que nous soyons peu enclins à prendre des risques sur le plan opérationnel.

C'est pourquoi nous nous efforçons de développer une conscience stratégique des risques dans l'ensemble de notre réseau et de comprendre ceux liés à la mise en œuvre de cette stratégie. Mais nous réfléchissons également aux risques potentiels qui pourraient survenir même si cette stratégie est exécutée sans faille. En 2020, nous élaborerons notre plan de gestion des risques et notre liste de contrôle, lesquels s'appuieront sur le résumé présenté ci-dessous.

TYPE DE RISQUE	POSSIBLE EXEMPLE	EXEMPLES DE MESURES D'ATTÉNUATION
FINANCES	Manque de fonds pour soutenir la programmation	Diversification des sources de financement, création d'un fonds de réserve stratégique.
PLANIFICATION	Planification inadéquate des programmes, nuisant à l'éventuel impact/efficacité	Séances de travail approfondies de préprogrammation, rapports réguliers sur les résultats obtenus.
RESSOURCES HUMAINES	Sous-performance ou méfaits des employés	Processus d'embauche rigoureux, sélection de tous les candidats, orientation du personnel sur toutes les politiques et procédures et soutien à l'intégration.
REPUTATION	Partenariat avec une organisation impliquée dans la corruption	Processus solide d'évaluation des partenariats, développement continu de la culture d'apprentissage, plan de communication de crise.
GOUVERNANCE	Surveillance insuffisante du Conseil d'administration	Réunions trimestrielles du Conseil d'administration et réunions du comité de gouvernance, intégration attentive des nouveaux membres du Conseil d'administration, assurance redevabilité civile des administrateurs et des dirigeants.
RÉGLEMENTATION	Non-conformité du Lab à l'ensemble des règlements et des lois	Examens annuels de la réglementation et de la conformité, partenariats avec des cabinets d'avocats de premier plan.
SÉCURITÉ PHYSIQUE	Insécurité physique ou violence envers le personnel du Lab	Politiques de sécurité strictes, formations sur la sécurité et les sinistres, fonds de sûreté et de sécurité, analyse politique et sécuritaire continue au niveau national.
BIEN-ÊTRE ÉMOTIONNEL	Épuisement professionnel ou abus subis par le personnel du Lab	Politiques et procédures rigoureuses, programmes de bien-être sur le lieu de travail, horaires de travail flexibles si possible.
SÉCURITÉ NUMÉRIQUE	Piratage ou surveillance des systèmes du Lab	Mentorat et soutien continus en matière de sécurité numérique, identification à deux facteurs pour tous les comptes.
ENVIRONNEMENT	Dangers potentiels dans les bureaux	Contrôles réguliers des politiques et des procédures, assurance redevabilité.

Au cours des trois prochaines années, nous continuerons à privilégier le bien-être des membres de notre organisation qui participent de manière significative à notre mission. Nous avons élaboré une série de protocoles et de processus régissant la sécurité physique, émotionnelle, numérique et juridique de notre personnel et de nos partenaires, tel que synthétisé dans le tableau ci-dessus. Nous avons également mis en place un fonds de sûreté et de sécurité (d'un montant total de 20 000 dollars en janvier 2020) que nous espérons faire passer à plus de 100 000 dollars avant la fin de l'année 2023. Ce fonds est placé sur un compte facilement accessible et peut être retiré immédiatement en cas de menace grave ou d'urgence touchant l'un de nos collaborateurs dans le monde entier.

En même temps que nous nous développons et nous améliorons nos processus, nous impliquons également nos conseils d'administration, par l'intermédiaire des comités de gouvernance et de l'ensemble des organes, dans des débats plus approfondis sur les risques et sur la meilleure façon de les gérer et de les atténuer. La gestion des risques est un travail d'équipe qui, selon nous, nécessite une attention constante et permanente du haut vers le bas de l'organisation.

## QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

Cette stratégie est le résultat de rencontres avec de nombreuses personnes et organisations travaillant dans le domaine du développement, de la gouvernance, de la gestion et du changement social. Désormais, l'équipe veillera à mettre en œuvre cette stratégie en partenariat avec ces parties prenantes et à mettre en place les systèmes nécessaires pour en assurer le succès. Les prochaines étapes immédiates de cette stratégie au cours du 1er semestre 2020 sont au nombre de trois :

- **Localisation par les Network Labs** – Nos Network Labs à travers le monde sont étroitement impliqués dans la co-création de cette stratégie. Maintenant que la stratégie a été approuvée par le Conseil d'administration global de l'Accountability Lab, ils vont travailler dans leurs contextes locaux pour l'adapter et la localiser à leurs réalités, et faire approuver leurs versions de cette stratégie par leurs propres conseils d'administration. Le contenu de ces stratégies et l'orientation de la programmation dans chaque pays varieront en fonction du contexte, bien que les paramètres soient déjà en train d'émerger. Au Nigeria, par exemple, nous voyons la possibilité de mettre davantage l'accent sur la gestion des ressources naturelles par le biais de notre stratégie. Au Mali, l'accent demeurera sur l'intersection entre la redevabilité/gouvernance et l'insécurité.
- **Evaluation initiale des progrès accomplis** – Nous examinerons chaque année les progrès réalisés par rapport à notre stratégie de manière plus formelle, mais nous lancerons un examen global informel des progrès au cours du premier semestre de mise en œuvre, soit fin juin 2020. Au fur et à mesure que la nouvelle stratégie sera mise en œuvre et localisée, nous pourrons ainsi corriger le cap en fonction des défis ou des réactions initiaux. Les évaluations annuelles et informelles seront dirigées par l'équipe de l'Accountability Lab Global avec le soutien du Conseil d'administration global. Les Conseils d'administration des Network Labs apporteront également leur soutien aux évaluations continues concernant les progrès de leurs Labs. Tout changement requis sera effectué conjointement par les équipes du Network Lab et l'équipe globale.
- **Planification d'une retraite stratégique** – En 2019, nous avons organisé la première retraite stratégique de l'Accountability Lab destinée aux directeurs nationaux du monde entier. Au cours du premier semestre 2020, nous commencerons à planifier la deuxième retraite stratégique qui se déroulera au cours du deuxième semestre 2020. Elle portera sur les moyens de renforcer la collaboration en vue de développer les capacités, les systèmes et le soutien dont nous avons besoin pour mettre en œuvre cette stratégie, ainsi que sur le partage des connaissances entre les Network Labs en matière de mise en œuvre.

Au fur et à mesure que l'Accountability Lab expérimente, apprend et grandit, des capacités supplémentaires sont recherchées dans des domaines clés, notamment la programmation, le financement et le développement. Notre plan opérationnel (à suivre) guidera nos efforts visant à mettre en place les structures, les ressources et les systèmes nécessaires pour faire de cette stratégie une réalité.

## CONTACTS

Nous sommes toujours ouverts aux idées, suggestions et commentaires sur cette stratégie. Qu'est-ce qui vous intéresse ? Qu'est-ce qui nous manque ? Où avons-nous fait fausse route ? N'hésitez pas à nous contacter à l'adresse [info@accountabilitylab.org](mailto:info@accountabilitylab.org) pour nous faire part de vos idées. Vous pouvez suivre les avancées de notre initiative sur [www.accountabilitylab.org](http://www.accountabilitylab.org), sur Facebook et Twitter.

# ANNEXE I - EXEMPLES DE NOS APPROCHES POUR 2017-2020 EN MATIÈRE DE REDEVABILITÉ

Dans notre stratégie précédente, nous avons défini une approche en trois volets pour renforcer la redevabilité. Vous trouverez ci-dessous des exemples de chacune de ces approches.

**Campagnes de changement de valeurs :** Nous nous efforçons de changer les mentalités, de mettre en évidence la déviance positive (ou les champions de la redevabilité) et de créer un environnement culturel favorable à la redevabilité par des campagnes collectives et constructives à l'intérieur et à l'extérieur des gouvernements. Nous y sommes parvenus grâce à des efforts tels que [l'icône de l'intégrité](#) (anciennement [Idole de l'intégrité](#)), les Oscars de l'honnêteté et des concours musicaux comme [Voice2Rep](#). Notre objectif est d'encourager un mouvement positif en vue de renforcer la redevabilité et de faire en sorte que les conversations négatives sur la redevabilité se transforment en actions constructives.

## INTEGRITY ICON

L'icône de l'intégrité (anciennement l'Idole de l'intégrité) est un effort déployé pour trouver, célébrer et soutenir les fonctionnaires les plus honnêtes du monde. Les approches de la lutte contre la corruption ont tendance à être largement négatives et axées sur l'application et le respect des règles. L'icône de l'intégrité fait basculer le scénario en s'éloignant de l'idée de « nommer et de rendre célèbres » les malfaiteurs, pour se rapprocher de celle de « nommer et de rendre célèbres » les bienfaiteurs. Ainsi, cela redonne de l'espoir, crée une énergie positive et des modèles à suivre pour les autres. Pour en savoir plus sur le processus de sélection et de diffusion de l'icône de l'intégrité, cliquez [ici](#). Pour en savoir plus sur la campagne dans son ensemble, cliquez [ici](#). Enfin, regardez notre conférence TED sur l'icône de l'intégrité [ici](#).

Les Icônes de l'intégrité sont exceptionnelles : d'[Alphonso](#), l'infatigable agent de la Drugs Enforcement Agency au Libéria, à [Batoool](#), le pionnier des jeunes percepteurs d'impôts au Pakistan, en passant par [Yassama](#), la courageuse infirmière du Mali. Depuis sa création il y a plus de six ans, les Icônes de l'intégrité connaissent une croissance spectaculaire. Elles sont maintenant vues par des millions de personnes dans neuf pays sur trois continents. Nous comptons des centaines de milliers de votes autour des icônes gagnantes et avons mobilisé des centaines de bénévoles pour cette cause. Nous avons également établi des partenariats avec de nombreuses organisations de la société

civile et des médias dans le monde entier.

Pour en savoir plus, consultez [l'Economist](#) et la [BBC](#).

Mais la campagne elle-même n'est que le point de départ car nous nous efforçons de soutenir les icônes gagnantes. La confiance et la crédibilité créées par la campagne, ainsi que notre soutien, ont conduit à la promotion de nombreuses icônes, y compris à des postes ministériels, à partir desquels il est possible de travailler à l'intégrité du haut vers le bas.

D'autre part, la reconnaissance associée à la campagne a non seulement renforcé la motivation des Icônes à plaider en faveur du changement dans les agences respectives. Dans certains cas, elle leur a également donné le respect et [l'influence nécessaires pour convaincre les détenteurs du pouvoir d'instaurer de nouvelles politiques et de nouveaux processus](#) favorisant une plus grande redevabilité.

Nous avons rassemblé les Icônes pour échanger des idées et collaborer dans le cadre des Sommets de l'intégrité. Nous avons soutenu les efforts de mentorat des nouveaux fonctionnaires en collaborant avec les écoles de formation de la fonction publique et avons mis en place des laboratoires d'innovation en matière d'intégrité, grâce auxquels les futurs fonctionnaires développent de nouvelles idées. L'objectif visé est de modifier les normes au sein des institutions et de passer de l'intégrité individuelle à l'intégrité institutionnelle au sens large.

**Incubateur de redevabilité** : Semblable à un incubateur d'entreprises pour le secteur privé, l'incubateur de redevabilité vise à aider les jeunes acteurs du changement de la société civile (ou « accountpreneurs ») à développer les outils, les compétences, les réseaux, les efforts de sensibilisation et les flux de financement dont ils ont besoin pour mettre en place des programmes durables et efficaces en matière de redevabilité, d'intégrité et de gouvernance ouverte. L'incubateur permet de rééquilibrer le soutien à la société civile dans l'espace de redevabilité vers des idées de changement ascendantes et très localisées

## INCUBATEUR DE REDEVABILITÉ

L'incubateur de redevabilité a débuté comme un moyen ad hoc de soutenir les jeunes ayant de bonnes idées. Il est maintenant devenu un programme annuel hautement compétitif dans cinq pays (Népal, Pakistan, Liberia, Nigeria et Mali) permettant aux meilleurs « accountpreneurs » de développer, de tester et consolider leurs idées. Le programme débute au mois de janvier suite à un appel ouvert et à la sélection de 5 à 10 « accountpreneurs » dans chaque pays. Il comprend des sessions trimestrielles de formation/réunion de 3 jours, un encadrement continu, des efforts de conception et de communication, un financement de départ et une assistance supplémentaire de nos équipes sur le terrain (accès à nos espaces de travail et d'innovation, accès à des formations et des conférences, etc.).

Les idées et les individus ayant passé par l'incubateur de redevabilité témoignent d'un réel impact. [Maliha Kayani](#), « accountpreneur » du Pakistan, a lancé son site web [Doctory](#) pour remédier au manque de

transparence dans le secteur des soins de santé, en offrant des informations sur les établissements de santé les plus proches des résidents des communautés urbaines, périurbaines et rurales. Cette initiative répond au défi crucial de l'égalité d'accès à des services de qualité sauvant des vies. Au Libéria, [Jefferson Krua](#) a fondé [The Bush Chicken](#), devenue l'une des principales sources d'information numérique de son pays, gratuite, éthique et couvrant les communautés rurales, alors que d'autres journaux sont axés sur les espaces urbains.

Nous constatons également que les « accountpreneurs » se réunissent de plus en plus pour créer des coalitions dynamiques autour des questions qui les intéressent. Par exemple, au Pakistan, Tanzila Khan, militante pour les droits des personnes handicapées, et Madeeha Raza, cinéaste, se sont rencontrées grâce à notre incubateur et ont créé une école de cinéma autour de la redevabilité des droits des femmes handicapées. Et au Liberia, le musicien Henry « Amaze » Toe et le défenseur de la justice John Kamma ont fait équipe pour développer du contenu audio portant sur les questions d'État de droit.

**Création d'un écosystème**: Nous encourageons la collaboration autour de la redevabilité et de la gouvernance ouverte en soutenant les boucles de rétroaction communautaires (par le biais des [Bureaux d'assistance aux citoyens](#)), en créant des espaces thématiques de co-working (y compris les [OpenGov Hubs](#) au Népal, au Mali et au Pakistan, et un centre affilié, appelé [iCampus](#), au Liberia) et en partageant l'apprentissage entre les organisations et les individus au sein de nos réseaux. Nous cherchons à renforcer les capacités d'action conjointe et à créer une identité collective pour les agents de changement responsables.

## SERVICES D'AIDE AUX CITOYENS - DÉSORMAIS REBAPTISÉS « ÉQUIPES D'ACTION CIVIQUE » (CIVACTS)

Les services d'assistance aux citoyens (Équipes d'action civique), outil pionnier pour faire entendre la voix des citoyens, établir la confiance et assurer la gouvernance, sont un exemple de nos efforts de création d'un écosystème. Ces services ont vu le jour après les tremblements de terre de 2015 au Népal par l'intermédiaire de l'Accountability Lab Nepal, comme moyen de recueillir des informations, de valider la prise de décision et de rapprocher les citoyens des détenteurs du pouvoir. Le processus fait appel à des bénévoles locaux recueillant des données sur les besoins de la communauté et les transmettant aux décideurs à tous les niveaux. Les équipes font ensuite remonter les décisions vers les communautés et travaillent avec les citoyens pour résoudre les problèmes liés à ces décisions avec les détenteurs du pouvoir local. Cela crée une puissante boucle de rétroaction permettant aux citoyens de s'exprimer, de demander des comptes aux décideurs et d'établir la confiance. Pour en savoir plus sur le modèle du service d'assistance, consultez [cette présentation](#).

Au lendemain des tremblements de terre au Népal, les services d'assistance sont intervenus auprès de centaines de milliers de personnes et ont résolu plus de 500 problèmes au niveau local. L'effort est désormais étendu au Liberia, axé sur les questions de gouvernance des ressources naturelles et de prestation de services, au Mali, axé sur les questions de justice et de sécurité dans le centre et le nord du pays, et au Nigeria, axé sur les questions d'infrastructure. Les services d'assistance ont permis de résoudre des problèmes allant de l'inefficacité des systèmes juridiques à la corruption au sein des forces de police, en passant par le manque de prestation de services. Les bureaux d'assistance offrent un processus de développement alternatif, ascendant et local, permettant de résoudre les problèmes immédiats et de légitimer la prise de décision.

Les CHD coopèrent avec nos autres domaines de travail. Ainsi, l'une de nos Icônes de l'intégrité au Népal a été nommée directrice générale du ministère du travail étranger et travaille avec notre réseau de

services d'assistance en résolvant les problèmes liés à la migration.

Au Libéria, notre incubateur en 2018 a recruté des citoyens ayant de bonnes idées dans les zones de concession de ressources naturelles, favorisant ainsi la collaboration pour résoudre les problèmes identifiés par les CHD.

Les CHD créent l'écosystème de la redevabilité en aidant les citoyens à comprendre leurs droits, en instaurant une base de compréhension commune entre les acteurs essentiels des communautés, en mobilisant les médias et le secteur privé à la résolution des problèmes et en travaillant avec les responsables des gouvernements locaux pour susciter la confiance et un sentiment de progrès en matière de redevabilité.

Au cours des quatre dernières années, nous avons adapté notre programme CHD à des communautés spécifiques et avons renforcé la manière dont nous rassemblons les parties prenantes. Alors que le programme CHD au Népal était axé sur la migration, nous avons également développé des programmes visant à améliorer la transparence fiscale et la participation des communautés à l'élaboration du budget dans les quartiers, une initiative qui a permis de combler le fossé entre les électeurs et le gouvernement local. En effet, des recenseurs locaux formés recueillent des informations sur les besoins les plus critiques des communautés et les transmettent à des groupes de fonctionnaires locaux.

L'exposition aux retours de leurs électeurs a incité les fonctionnaires du gouvernement à lancer une campagne de porte-à-porte. Ils rencontrent maintenant régulièrement les membres de la communauté chez eux et la prise en compte de leurs besoins a donné lieu à des exemples tangibles de co-création de solutions. Par exemple, des fonds ont été engagés pour améliorer les puits, les routes et assurer un éclairage adéquat afin d'améliorer la sécurité des communautés. Dans un certain nombre de ces cas, lorsque le service ne pouvait pas fournir 100 % des fonds nécessaires, les membres de la communauté ont collaboré pour apporter les fonds restants ou fournir la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation des projets.

## ANNEXE II- CADRE PRÉLIMINAIRE DES RÉSULTATS DE L'ACCOUNTABILITY LAB 2020-2023

OBJECTIF	ACTIONS	RÉUSSITE/CIBLE (D'ICI 2023)	OUTILS DE MESURE
Changement des normes et des comportements autour des questions de redevabilité en veillant à ce que l'intégrité devienne le comportement attendu au sein des sociétés (citoyens actifs)	Campagnes et apprentissage (Campagnes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% des citoyens avec lesquels nous travaillons se sentent plus activement engagés dans les initiatives visant à renforcer la redevabilité.</li> <li>65 % des partenaires estiment que notre travail les aide à mieux comprendre le rôle des normes dans le soutien de l'intégrité.</li> <li>60% des partenaires déclarent être satisfaits de l'utilité des ressources d'apprentissage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes permanentes auprès de ceux engagés dans nos campagnes.</li> <li>Bilans d'apprentissage avec les principales parties prenantes.</li> <li>Recherche avec des partenaires sur la manière dont se produisent les changements de normes.</li> </ul>
Dotations aux réformateurs des connaissances et des outils nécessaires à l'action collective, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, afin de promouvoir une meilleure gouvernance par la formation et l'apprentissage (dirigeants responsables)	Espaces de formation et de collaboration (Connaissances)	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% des participants aux programmes de formation recommanderaient la formation.</li> <li>70 % des participants à nos programmes estiment bénéficier du soutien d'autres membres de nos réseaux.</li> <li>70% des acteurs du changement dans nos Centres sont plus disposés à la collaboration mutuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes permanentes auprès des participants à la formation.</li> <li>Retour d'information en temps réel et collecte de données auprès des Hubs.</li> <li>Évaluations externes des activités de connaissance.</li> </ul>
Incidence sur les politiques, les processus et les pratiques autour de questions essentielles de redevabilité, en rassemblant les citoyens et en plaidant pour le changement (institutions redevables)	Création de coalitions et tenue de réunions (communautés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% des membres des coalitions que nous dirigeons estiment que nous fournissons un soutien significatif aux changements de politiques, de processus et de pratiques.</li> <li>70% des participants aux convocations sentent faire partie d'une communauté plus large capable de faire pression en faveur de changements sur les questions de redevabilité.</li> <li>80 % des membres des communautés ciblées estiment que les équipes d'action civique améliorent la redevabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes continues auprès des membres de la coalition et de la communauté.</li> <li>Retour d'information en temps réel et collecte de données auprès des communautés.</li> <li>Analyses de l'influence des médias sociaux.</li> </ul>

1 Nous avons acquis de nombreuses connaissances sur le processus et les résultats du processus stratégique grâce à différentes stratégies mises en place par des organisations, notamment le programme de gouvernance fiscale de la Fondation Open Society, la Transparency and Accountability Initiative, l'Open Contracting Partnership, Luminare, la Fondation Hewlett, la Transparency International, CIVICUS, Mercy Corps et bien d'autres encore.

2 Cette stratégie a été inspirée par divers endroits, mouvements et organisations tels que la Transparency and Accountability Initiative (TAI), le Restless Development, la BudgetIT, l'Operation Libero, entre autres.

3 Le terme « système » a son importance. Des problèmes tels que la mauvaise gouvernance sont liés à la dynamique du pouvoir, aux incitations concurrentes et aux normes sociales. Nous réfléchissons méthodiquement à la définition des problèmes de redevabilité et aux domaines dans lesquels nous pouvons, en tant qu'organisation, jouer un rôle pour les résoudre. Nous ne comptons pas changer entièrement ces systèmes, mais nous espérons identifier les opportunités de changement, les domaines dans lesquels nous pouvons semer de nouvelles idées et lier des individus inspirants, tout en soutenant des coalitions pour grandir et influencer d'autres parties du système.

4 Comme l'a affirmé Jonathan Fox, une approche stratégique de la redevabilité, basée sur les campagnes, peut également créer plus d'espace pour l'implication organique de divers acteurs, renforçant ainsi la durabilité.

5 Nos efforts nous permettront de nous rapprocher d'un « laboratoire de preuves et d'action », destiné à développer les solutions émergentes de nos actions et de celles des autres et de définir les liens entre les parties prenantes concernées, notamment les gouvernements, les ONG, les groupes de la société civile, les financeurs, les médias et autres, pour déterminer ainsi comment un changement collectif des normes peut se produire.

6 Comme nous l'a souligné l'un des examinateurs de cette stratégie : « De cette façon, vous jouerez le rôle de la plate-forme et non celui de l'application ».

7 Nous espérons ainsi apporter, d'une certaine manière, ce que Kania et Kramer ont appelé un soutien de base au mouvement global de redevabilité dans les lieux où nous intervenons.

8 Nous comptons également poursuivre nos actions au sein de l'Initiative de partenariat contre la corruption du Forum économique mondial, du Partenariat mondial pour la redevabilité sociale de la Banque mondiale et du Réseau pour la transparence, la redevabilité et la participation (TAP), entre autres efforts internationaux autour de ces questions.

9 Nous utilisons le matériel de Scaling Pathways pour guider notre réflexion sur ces questions, en particulier en ce qui concerne l'identification des besoins de preuves et le maintien de la qualité de notre impact.

10 Consultez le modèle des 7-S de McKinsey, qui reste selon nous l'un des meilleurs modèles pour comprendre l'efficacité organisationnelle.

