

17 leçons

*pour développer et renforcer
l'impact des plateformes d'ONGD*

Le présent document a été réalisé avec la participation financière de l'Union Européenne. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de la plateforme roumaine des ONG (FOND) et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne.



17 LEÇONS

pour développer et renforcer l'impact des plateformes d'ONGD

En travaillant pour des organisations de la Société Civile, nous connaissons tous des moments de blocage dans nos processus et nous avons tous parfois le sentiment que l'impact de notre travail n'est pas à la hauteur des efforts que nous déployons. S'agit-il d'une question de planification stratégique ? Est-ce la façon dont nous prenons des décisions ? Ou est-ce le flux de travail que nous avons mis en place ? Certains des problèmes auxquels nous sommes confrontés sont propres à chaque organisation et nous ne pouvons les résoudre que si nous en identifions les causes profondes.

Cependant, il existe des expériences communes et des contextes civiques similaires pour les plateformes d'ONGD dans le monde entier et cela nous donne une occasion précieuse d'apprendre les uns des autres. Voici donc les 17 principales leçons tirées de l'activité de FOND - la plateforme roumaine des ONGD - depuis plus de dix ans. Il s'agit de poser les bonnes questions et de s'améliorer continuellement.

D'OÙ EST-CE QUE ÇA VIENT ?

Fin 2018, FOND - La plateforme roumaine des ONGD - a commandé une évaluation indépendante de ses premières 10 années d'activité. L'évaluation a examiné l'impact externe de FOND ainsi que la capacité organisationnelle de la plateforme et la participation des membres. Les suggestions ci-présentes ont été rassemblées par l'équipe d'évaluation en tant qu'exemples de bonnes pratiques pertinentes pour toute plateforme d'ONGD. Ces suggestions sont basées sur l'expérience de FOND en matière de création de plateformes, d'engagement des membres et de création de relations avec les parties prenantes pour influencer la politique sur la coopération internationale au développement.

**LA CONSCIENCE DE SOI ET
LE POSITIONNEMENT AU
SEIN DU SECTEUR**

1.

Définir la prise de position de votre organisation

Qu'est-ce qui vous différencie des autres organisations qui font un travail similaire ? Surtout si vous êtes une jeune organisation, c'est une discussion que vous devez avoir avec tous vos membres. La «proposition de vente unique» est en effet un outil de marketing, alors que vous êtes une organisation sans but lucratif. Il s'applique toujours, et il vous apporte trois avantages principaux : il engage vos membres, il renforce votre demande de financement et il ouvre la voie à des partenariats pertinents.

Votre prise de position est également le facteur clé qui vous aidera à bâtir une marque solide pour inspirer confiance et respect à vos membres et intervenants. Enfin, revenez en arrière et renégociez votre prise de position avec vos membres de temps en temps.

Comment ?

- Ayez régulièrement des débats facilités avec vos membres.
- Écrivez une phrase qui montre votre approche unique à chaque besoin clair de vos bénéficiaires.
- Assurez-vous que ce soit clair, court et vrai.
- Communiquez-la dans tout ce que vous faites.
- Utilisez-la pour développer votre marque.

2.

Connaître et montrer vos valeurs

Vos valeurs organisationnelles ne doivent pas se limiter à quelques mots sur votre site Web ou dans votre statut, mais elles doivent être pertinentes pour le secteur et l'organisation. Rendez-les publiques, utilisez-les dans la communication, évoquez-les dans les discussions avec les membres.

Elles doivent vous guider dans votre activité et dans vos relations avec vos parties prenantes. Elles devraient également constituer la base de vos activités internes de renforcement de la communauté.

3.

Être présent et pertinent dans le contexte politique et social

Il est essentiel d'être conscient du contexte politique, social et international donné et de s'y adapter pour rester pertinent face aux membres et aux autres parties prenantes.

Les événements, sujets ou tendances importants affectent le contexte dans lequel les organisations fonctionnent. Ils génèrent également des conversations plus larges au sein de la société. Les sujets d'importance régionale ou mondiale - par exemple la fermeture de l'espace civique, le populisme, la migration, l'activisme climatique, les mouvements de protestation, le racisme et la xénophobie, les catastrophes naturelles, les crises des droits de l'Homme, les grands mouvements politiques tels que l'Agenda 2030 - sont importants non seulement parce qu'ils attirent l'attention du public mais aussi parce que, ce faisant, ils donnent l'occasion aux ONG d'influencer l'opinion publique en s'engageant sur ces sujets conformément à un certain ensemble de valeurs et de missions.

Comment ?

- Rejoignez la conversation publique et utilisez-la pour faire des déclarations sur votre travail et vos valeurs.
- Soutenez vos membres qui sont soit affectés par les événements, soit des leaders sur des sujets importants.
- Rejoignez ou soutenez des mouvements, des coalitions informelles, des groupes de discussion, etc. qui travaillent sur des sujets importants et urgents qui sont pertinents pour votre mission et vos membres.
- Traitez les sujets pertinents dans vos événements, vos projets et vos interactions avec les décideurs politiques.

**RENFORCEMENT DES
CAPACITES**

4.

Appliquer des principes de bonne gouvernance au sein de la plateforme

La bonne gouvernance ne se réfère pas seulement à la chaîne de décision, telle qu'elle est spécifiée dans votre statut. Il s'agit d'un ensemble de principes que vous pouvez discuter avec vos membres et mettre en œuvre à tous les niveaux de la plateforme : conseil d'administration, équipe exécutive, assemblée générale des membres, etc. Ils peuvent aborder la transparence, la responsabilité, la gestion des risques, le suivi et l'évaluation des impacts, la gestion financière, l'évaluation des besoins, etc. Ce principe vous fera gagner en fiabilité tant auprès des membres comme auprès des intervenants, et vous garantira des procédures à la fois simples et efficaces.

Les normes, tout comme les procédures, sont importantes pour toute fédération, coalition ou organisation. Elles faciliteront vos prises de décision. Cependant, n'oubliez pas que vous êtes plus qu'un processus formel de coopération entre organisations; vous êtes avant tout une communauté. Et c'est là une de vos forces.

Dernier point, mais non pas des moindres, une bonne gouvernance est moins probable en l'absence d'une gestion financière et organisationnelle performante. La qualité de tous les niveaux de gestion doit demeurer une préoccupation constante pour toutes les plateformes.

5.

Soutenez l'équipe de direction de la plateforme (secrétariat)

L'une des tâches les plus ardues pour l'équipe de direction d'une plateforme est de garantir un équilibre entre, d'une part, la gestion et la croissance de l'organisation (attirer des ressources, mettre en œuvre des projets, des événements, des activités de plaidoyer, recruter et gérer le personnel, établir des partenariats, etc.), et d'autre part, le maintien d'une forte mobilisation de ses membres.

Dans le même temps, une équipe de direction stable et motivée s'avère essentielle au succès et à la durabilité des plateformes. Les organisations membres et les membres du conseil d'administration souhaitant renforcer leurs plateformes nationales devraient donc avoir pour objectif non seulement leur propre implication dans les activités des plateformes, mais également l'apport d'un soutien actif aux équipes de direction.

Comment ?

- Les membres du conseil d'administration et les experts des organisations sont à même de s'assurer que les nouveaux membres de l'équipe de direction bénéficient d'un mentorat, ainsi que d'un climat d'apprentissage et de soutien.
- En assumant des responsabilités telles que la direction d'un groupe de travail ou la modération d'un débat, vous réduisez la charge de travail de l'équipe de direction tout en donnant de la visibilité à votre organisation.
- Le simple fait de participer et de se montrer attentif aux appels à l'engagement de l'équipe de direction est une bonne façon d'afficher son soutien et d'éviter la démotivation.

6.

Impliquez davantage les membres de votre conseil d'administration

Il est toujours souhaitable d'opter pour les membres actifs du conseil d'administration. Mais demandez-vous, et demandez à vos membres, ce qu'être "actif" implique pour votre organisation en particulier, par exemple :

- Assumer des responsabilités individuelles spécifiques et garantir la continuité d'un conseil d'administration à un autre
- Gérer les relations individuelles avec les intervenants (en collaboration avec l'équipe de direction)
- Fournir des rapports individuels et spécifiques à l'Assemblée générale.

Assurez-vous d'avoir prévu des règles et des procédures dans la stratégie de votre organisation qui puissent assurer la relève des membres du conseil.

7.

Construisez votre réseau interne d'experts

Disposer d'une carte des compétences internes (experts travaillant dans vos organisations membres) peut s'avérer utile dans des situations aussi nombreuses que variées. Elle servira non seulement de ressource en faveur de votre programme politique et de vos campagnes de sensibilisation, mais elle renforcera également l'engagement et la confiance de vos membres.

C'est simple : il vous suffit de connaître vos membres et leur personnel. Néanmoins, disposer d'une base de données d'experts ne signifie pas pour autant qu'il faut écarter les représentants que les membres ont désignés pour la plateforme. Cela implique seulement de savoir à quelle aide interne vous pourrez recourir, de quels autres conférenciers potentiels vous disposerez pour vos événements, qui sont les autres personnes que vous pourrez impliquer dans vos activités de recherche ou de politiques, etc.

C'est également une ressource utile pour les organisations membres: en effet, le partage des connaissances et l'accès à un réseau plus large d'experts sont souvent source d'une forte motivation pour les ONG qui rejoignent les plateformes.

8.

Organisez des événements forts pour accroître la crédibilité et la visibilité de votre plateforme

Il est vrai que des milliers d'événements peuvent être retrouvés tout au long de l'année, dans votre pays et partout ailleurs. Il vous est néanmoins possible de trouver votre propre place et d'y réunir les gens. À travers ces événements, vous pouvez devenir l'élément fédérateur entre les organisations et les experts de votre domaine d'action et participer directement à la définition des programmes.

Lorsque vous organisez des événements, gardez à l'esprit que tous vos participants sont des communicateurs, qui touchent tous un public plus ou moins important à travers leur utilisation des réseaux sociaux. Restez donc attentif à chacun d'entre eux et soyez transparent.

9.

Réfléchissez intelligemment à votre viabilité financière

Si la MAJEURE PARTIE de votre budget de l'an passé dépendait d'une seule et principale source de financement, il est temps pour vous d'y apporter un changement. Amenez votre conseil d'administration et votre équipe de direction à élaborer un plan pour :

- Être de moins en moins dépendant d'un seul donateur
- Identifier des donateurs pouvant soutenir les divers aspects de vos initiatives et recenser les complémentarités les unissant
- Rechercher des sources de financements non affectés et étudier la liste de tous les soutiens potentiels: entreprises publiques et privées, subventionneurs privés, donateurs individuels, etc.
- Impliquer tous vos membres dans l'élaboration de la planification financière à long terme de la plateforme.

10.

Apprendre à utiliser les nouvelles technologies, à en tirer profit et à innover

Un effort continu est requis afin de rester au fait des innovations numériques. Bonne nouvelle ! Non seulement les solutions technologiques sont aujourd'hui plus nombreuses, mais elles sont aussi plus accessibles et plus faciles d'utilisation. De plus, vous pouvez aisément vous en servir pour améliorer la communication et la collaboration. À l'heure où les gens consomment et produisent les informations de différentes façons, avoir un site Web attrayant et publier du contenu sur les réseaux sociaux ne suffit plus. Pensez à la façon dont vous communiquez à l'aide de supports visuels, audio et vidéo. Songez à vous servir d'outils en ligne ou d'applications mobiles pour recueillir des renseignements ainsi que les commentaires de vos membres et participants. Familiarisez-vous avec les nouveaux modes de communication et considérez leurs auteurs (blogueurs, vlogueurs, photographes, etc.) comme de nouveaux intervenants. Vous pouvez également utiliser des applications et des outils en ligne pour mieux surveiller et évaluer votre travail en temps réel.

Vous n'êtes pas la seule organisation à devoir vous adapter aux innovations numériques et à apprendre à les utiliser ; la plupart des ONG se retrouvent dans la même situation. Songez donc à promouvoir le partage des connaissances et à offrir à vos membres et participants des opportunités nouvelles (par exemple, en invitant des experts à participer à vos projets et événements). Comme toujours, le moyen le plus sûr de vous assurer que des outils nouveaux et une expertise adéquate seront intégrés à vos prochains projets est de prévoir un budget pour ceux-ci.

Comment ?

- Les besoins et les priorités des membres vont changer. Il en ira nécessairement de même des raisons de leur participation. Il est donc important que la direction de la plateforme réalise régulièrement des évaluations des besoins et établisse un plan permettant de répondre aux priorités actuelles.
- Lorsque vous tentez d'attirer de nouveaux membres, ciblez les organisations qui contribuent une expertise ou des capacités précises à la fédération (identifiez ce dont vous avez besoin pour favoriser votre croissance et votre résilience).

**CONSTRUCTION ET
MAINTIEN D'UNE BASE
D'ADHESION FORTE**

11.

Lors de la constitution de votre base d'adhésion, privilégier la motivation plutôt que le nombre

Une base d'adhésion restreinte (moins nombreuse mais plus motivée et efficace) peut mieux fonctionner qu'une structure encombrante, où de nombreux membres n'entretiennent qu'un lien étroit avec la plateforme. Lorsque la plateforme compte un grand nombre de membres qui ne participent pas, cette situation fait peser un certain fardeau sur le secrétariat et érode la motivation des autres membres. Dans certains cas, la présence d'un trop grand nombre de membres inactifs entrave la prise de décisions.

Une base d'adhésion plus nombreuse peut également fonctionner si la plupart des membres sont actifs, ou du moins réactifs, mais cela requiert des stratégies de communication interne et des structures/processus de prise de décision efficaces.

12.

Assurez-vous que la participation de chaque membre se fasse sur une base souple, significative et agréable

Faites participer les membres à des structures flexibles selon les intérêts et les objectifs concrets. Les gens travaillent d'autant mieux ensemble qu'ils ont objectifs communs spécifiques (ex.: une campagne de sensibilisation, un rapport ou un événement) plutôt que lorsqu'ils sont répartis en groupes de travail afin de se pencher sur des intérêts thématiques.

La transparence favorise la confiance. Communiquez régulièrement sur les possibilités de participation et, lorsque nécessaire, sur les critères de sélection.

Reconnaissez et célébrez les réussites avec les membres. Cela peut être à l'occasion de rassemblements informels ou de célébrations, pas seulement lors de réunions officielles comme les assemblées générales. Les réussites de la plateforme sont aussi les réussites des membres; montrez-leur que vous en avez conscience.

Comment ?

- Assurez-vous que les structures informelles (groupes de travail, plateformes, comités, etc.) sont organisées et souples. Un groupe qui perd de sa motivation ou ne fonctionne plus devient souvent inutile. Mettre fin à un groupe ou à un comité ancien pour en créer un nouveau n'est pas un échec mais un réajustement.
- Mettez en place des structures improvisées pour travailler sur une tâche spécifique.

13.

Offrir aux membres la possibilité d'assumer des rôles de direction moins officiels

Invitez les membres à exercer des rôles à responsabilités, non seulement des rôles officiels au sein de conseils ou de comités, mais aussi des rôles plus officieux en fonction de leurs centres d'intérêts et de leur expertise. Demandez aux experts des organisations membres de prendre la tête de groupes de travail, d'animer des discussions lors de grands rassemblements, de représenter la plateforme sur les événements internationaux, ou d'assumer le rôle de responsable aux fins de l'élaboration d'un rapport ou dans le cadre d'une initiative de sensibilisation. Ce type de leadership est source de motivation et encourage la participation. Il peut également favoriser le rapprochement d'un plus grand nombre de personnes travaillant pour l'organisation de ce membre de la plateforme.

Réaliser tout ce qui précède peut être difficile si les membres n'ont pas le même niveau de connaissances ou d'expertise. Pour pallier cela, vous pouvez utiliser différents outils (préférentiellement, des outils interactifs) afin de diffuser régulièrement les connaissances acquises auprès de tous les membres. Songez aux concepts, idées et compétences qui pourraient être améliorés pour certains de vos membres, et encouragez leur éclosion; c'est le meilleur investissement que vous puissiez faire.

**PLAIDOYER ET
ENGAGEMENT DES
PARTIES PRENANTES**

14.

Élaborer un programme de plaidoyer clair et judicieux

Lorsque vous élaborez votre stratégie, allez au-delà des objectifs généraux en matière de sensibilisation, et établissez des programmes de plaidoyer clairs avec des buts, des mandats et des calendriers précis. Ainsi, l'équipe de direction, le conseil d'administration et les membres de la plateforme sauront tous ce vers quoi ils travaillent. L'établissement des objectifs de plaidoyer devrait se faire dans le cadre d'un processus participatif qui inclut les membres. Comme les parties prenantes et le contexte politique changent, revoyez votre programme de sensibilisation le cas échéant.

En matière de plaidoyer, gardez à l'esprit le long terme, votre mission et votre responsabilité envers les membres. Une action de plaidoyer requiert parfois des prises de décisions rapides qui ne permettent pas la discussion avec les membres. Ceci inclut les moments où vous devez faire quelque chose (faire une déclaration publique, signer une lettre, participer à une consultation), mais vous devez être conscient que le fait de ne pas prendre une décision ou la décision de ne rien faire sont aussi des actions qui définissent votre position. Dans le cas de décisions difficiles ou moins évidentes, la meilleure option est de :

- Faites preuve de transparence en communiquant à vos membres les mesures que vous avez prises ou non, les raisons de votre décision et, en fonction de leur réponse, décidez ensemble de ce qu'il faudra faire la prochaine fois qu'une décision similaire sera prise.
- Tenez compte de votre mission et de vos valeurs, car ce sont vos normes de responsabilité envers les organisations membres. Les décisions qui sont difficiles en raison de leur impact immédiat peuvent renforcer votre plateforme à long terme si elles sont bien alignées avec la mission et les objectifs à long terme.

15.

Faites la différence entre les parties prenantes techniques et politiques

Idéalement, quand vous tentez d'influencer les politiques sur le long terme, vous devriez créer une relation à la fois avec les dirigeants politiques et le personnel technique qui travaille dans les ministères ou agences et qui rédige les documents stratégiques. Naturellement, puisque la plupart des politiciens dépendent de leur réputation publique, ce que vous communiquez publiquement et comment vous le faites dans ce genre de relation, ainsi que votre propre réputation, ont beaucoup plus d'importance. Le personnel technique, en revanche, a tendance à s'investir davantage dans le contenu et la qualité des documents de politique et à vouloir que les produits de son travail soient adoptés. En effet, les professionnels au sein du gouvernement peuvent eux-mêmes se sentir parfois frustrés par le programme politique et pourraient avoir besoin d'un allié externe dans la société civile (c'est-à-dire le sentiment que la coopération au développement n'est pas une priorité) ou avec le processus politique (c'est-à-dire lorsque des propositions qu'ils jugent positives sont reportées ou contrecarrées pour des raisons politiques).

Il est important de considérer avec qui vous établissez des relations, quels sont leurs différents enjeux, avantages et risques par rapport à vous, et comment vos positions les influencent différemment. Cela signifie que, par exemple, vous pouvez être critique avec les politiciens et les politiques sans nécessairement nuire à vos relations avec le personnel technique.

16.

Collaborez avec plusieurs parties prenantes

Quel que soit votre programme de plaidoyer, il est important de garder à l'esprit non seulement les principales cibles (les décideurs qui ont en fait le pouvoir de prendre les décisions que vous voulez) mais aussi les autres personnes qui ont un rôle dans le processus, comme les institutions ayant un rôle de consultation ou de mise en œuvre, ou les personnes qui peuvent influencer les décisions - les politiciens, les membres du Parlement, les ministères autres que la cible principale, les conseillers, etc.

Avoir des relations solides avec de multiples parties prenantes, connaître vos supporteurs et investir dans ces relations peut être très enrichissant à long terme et vous aider à renforcer votre programme de plaidoyer. Dans de nombreux cas, votre cible principale peut en fait se sentir plus motivée et soutenue en sachant que vous pouvez influencer d'autres parties prenantes.

Une forte présence internationale (connexions avec des organisations internationales, voire l'affiliation à des plateformes internationales) apporte également de la crédibilité et un pouvoir de négociation.

RESEAU

17.

Pratiquez ce que vous prêchez en matière d'engagement du réseau

Soyez aussi engagé dans les réseaux internationaux que vous voulez que les membres soient engagés dans votre plateforme nationale. Dans les deux cas, plus l'effort est grand, plus la récompense est grande. Un rôle actif au sein d'une plateforme internationale apportera tôt ou tard des avantages au niveau national, tels que :

- Une réputation plus solide devant les intervenants nationaux que vous essayez influencer
- Une valeur ajoutée importante pour les membres de la plateforme qui sentent que leur voix est représentée au niveau international et qu'ils ont également des opportunités individuelles de participer à des événements internationaux qui élargissent leurs connaissances et leur réseau
- Partenariats pertinents pour des projets internationaux.

Comment ?

- Participez aux événements du réseau (et proposez d'en organiser quelques-uns)
- Assumez les fonctions actives/ de direction
- Soyez attentif aux demandes de contributions ou de commentaires
- Soyez proactif dans la communication avec les autres membres