LIGNES DIRECTRICES

RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL – PARTENARIATS AVEC LES PLATEFORMES NATIONALES – CYCLE 6

INTRODUCTION

Le cycle 6 des Partenariats avec les Plateformes Nationales (PNP) va être l'occasion de réactiver l'Appui au Renforcement des Capacités de Forus. Ces lignes directrices comprennent un rappel des objectifs fixés dans la stratégie Forus avec une feuille de route proposée pour relancer les différentes offres du réseau d'une manière beaucoup plus harmonisée et alignée avec le cadre de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage du réseau. Pour cela, le processus commencera par une auto-évaluation à l'échelle du réseau des capacités de chaque plate-forme nationale et régionale faisant partie de Forus. Une fois l'évaluation terminée, les membres auront la possibilité de choisir une offre déterminée de leur intérêt, de soumettre une demande ou d'en co-créer une nouvelle. Le parcours sera constamment revu à l'aide d'une approche dynamique de suivi et d'apprentissage afin de rester pertinent par rapport à l'évolution des besoins et de s'adapter au contexte difficile dans lequel la société civile évolue.

CONTEXTE

Dans le cadre du pilier stratégique 2021-2025 de Forus « SOUTENIR », Forus cherche à faciliter les efforts de renforcement des capacités des membres pour représenter, rassembler et coordonner efficacement les ONG et les acteurs de la société civile autour d'un programme commun pour des sociétés inclusives et durables.

Depuis 2017, Forus a permis à près de 50 plateformes nationales et régionales d'accéder à un soutien financier et en nature conçu, attribué et évalué par les membres. Plus d'informations sur les projets précédents ici. Ce mécanisme de soutien est créé pour aider les membres de Forus National à renforcer leurs structures, leurs opérations et leurs capacités à répondre aux besoins de leurs membres, à s'adapter à un contexte difficile et changeant, et à maintenir leur travail, leur capacité d'action et leur autonomie.

OBJECTIFS

Forus considère le renforcement des capacités comme un processus horizontal qui met l'accent sur l'apprentissage ensemble et les uns des autres. L'approche de Forus est axée sur l'impact, les besoins, les pairs, et vise à développer le leadership, à promouvoir l'expertise et l'innovation, et à faciliter l'échange de pratiques aux niveaux national, régional et mondial. L'objectif ultime est de renforcer la voix de la société civile dans le monde entier et d'obtenir des impacts ambitieux et mesurables en matière de développement durable et inclusif. Grâce au travail de renforcement des capacités de Forus, le réseau vise à :

- ✓ Renforcer la capacité des plateformes nationales à être des réseaux d'ONG fonctionnels, légitimes, responsables, inclusifs et efficaces dans leur pays.
- ✓ Aider les plateformes nationales à atteindre leurs propres objectifs organisationnels, à mobiliser efficacement leurs membres et à répondre aux besoins nationaux et locaux.
- ✓ Renforcer les capacités des plateformes nationales à exprimer la position et les ambitions de leurs électeurs tout en restant des acteurs efficaces et indépendants malgré les restrictions croissantes imposées à la société civile.
- ✓ Accroître la capacité des organisations nationales de la société civile à demander des comptes aux gouvernements et aux décideurs généraux et à être solidaires avec d'autres OSC à l'échelle mondiale.

PERIMETRE

Sur la base des retours d'expérience des membres, le partenariat des Projets avec des plateformes nationales pour le cycle 6 est axé sur le **renforcement institutionnel.** Pour que les plateformes d'organisations de la société civile (OSC) puissent réaliser efficacement leur mission et leur vision, il est impératif de construire ou de renforcer les systèmes, les politiques et les processus actuels qui leur permettent de soutenir leur travail et d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Vous trouverez ci-dessous une première proposition des domaines d'intervention potentiels dans le cadre du renforcement institutionnel pour les plateformes des OSC. Il s'agira de :

DOMAINES D'INTERVENTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

1) Leadership et gouvernance ; **2)** Viabilité financière et croissance ; **3)** Planification stratégique et vision ; **4)** Gestion de projet ; **5)** Ressources humaines, coordination des bénévoles et rétention des talents ; **6)** La communication ; **7)** l'engagement et la collaboration des membres ; **8)** Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage ; **9)** Compétences numériques. [1]

Les domaines et sous-domaines seront examinés par le **comité de pairs 2024**[2], puis évalués avec l'ensemble du réseau, dans le but d'avoir une compréhension commune de **a)** à quoi ressemble une « plateforme d'OSC solide » pour les membres de Forus ; **b)** quels types de capacités et de domaines de connaissances sont les plus nécessaires dans le réseau, et **c)** lesquels sont les moins prioritaires à privilégier à court terme. Pour recueillir ces données, tous les membres participeront à **l'évaluation organisationnelle de 2024** qui leur permettra d'aller de l'avant et de soumettre une proposition pour l'opportunité de renforcement des capacités qui les intéresse. Les résultats de l'évaluation organisationnelle 2024 serviront de base pour le réseau. Cet exercice sera crucial pour évaluer efficacement les progrès réalisés chaque année par les plateformes.

L'engagement des membres sera encadré de la manière la plus flexible et la moins intense possible, de sorte que l'engagement en temps qu'ils doivent consacrer au processus est très limité et sera d'une grande valeur pour leur développement professionnel et organisationnel.

[1] Cadre proposé à l'annexe 1.
[2] Rôle du comité de pairs à l'annexe 2.

PROCESSUS

Cycle 6 - Création/gestion du programme : Comité de pairs 2024

Les membres intéressés de diverses plateformes ayant une expertise en développement organisationnel contribueront à façonner le processus de candidature, l'approche et le langage de l'évaluation de l'organisation et de l'appel de propositions.

Cycle 6 - Processus de demande :

Les membres de Forus intéressés à participer au mécanisme de soutien au renforcement des capacités seront invités à remplir un processus de candidature en trois parties :

1. **Évaluation organisationnelle**. Sondage en ligne auprès de tous les membres afin d'évaluer leurs besoins actuels en matière de soutien, d'identifier leurs forces actuelles et les points à améliorer à court terme.

Les résultats de cette évaluation (besoins auto-identifiés et capacité à tirer parti du soutien fourni) guideront le comité de pairs pour définir la composition de la cohorte de partenaires du cycle 6 et façonneront la base de référence du renforcement des capacités de Forus.

2. **Quiz d'admissibilité pour le cycle 6 du NPP**
   2.1 Les membres intéressés par le soutien financier du cycle 6 des projets des plateformes nationales répondront à un court questionnaire pour évaluer la capacité de leur plateforme à se conformer aux exigences de gestion des subventions de la Commission européenne et de l'Agence française de développement.
   2.2 Dans le cas où les résultats sont négatifs, un formulaire de suivi sera ouvert pour exprimer votre intérêt pour d'autres opportunités de renforcement des capacités, telles que le programme de développement du leadership Forus, les échanges d'apprentissage par les pairs, les "vendredis d'échecs" ou co-créer d'autres mécanismes de soutien avec le réseau.

3. **Proposition de projet**. Les candidats admissibles seront invités à soumettre une proposition narrative et financière visant à apporter une réponse stratégique aux besoins identifiés.

4. **Séance de questions et réponses**. Sous la direction du comité de pairs, tous les membres intéressés seront invités à un appel virtuel pour discuter des questions sur le processus de candidature ; dissiper tout doute sur les critères de sélection, le processus ou les opportunités supplémentaires.

Cycle 6 - Processus de sélection :

Conformément aux principes de la prise de décision participative, le **comité de pairs** prendra la décision finale de la composition des partenaires du cycle 6. Si la plateforme d'un membre du comité de pairs présente une proposition, ce membre sera dispensé du comité lors de la

discussion de sa proposition. Le comité fournira des commentaires aux candidats et, selon le temps disponible, les candidats seront invités à des entretiens.

<u>Cycle 6 - Intégration :</u>

Session en ligne dédiée à la cohorte sélectionnée afin de donner un aperçu de ce qu'implique le mécanisme de soutien aux projets de plateformes nationales, des opportunités d'apprentissage disponibles et des points focaux au sein du Secrétariat qui s'engageront avec eux, que ce soit dans les domaines de la communication, des finances, du plaidoyer ou du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage.

Un appel de suivi sera organisé bilatéralement pour discuter avec chaque plateforme des exigences financières, des systèmes de conformité et des délais de reporting. Cet appel servira à identifier le type d'accompagnement en matière de gestion financière nécessaire et son urgence.

CHRONOLOGIE

Etapes	Calendrier prévisionnel
Recrutement et préparation du comité de pairs	15 - 25 juillet 2024
I. Auto-évaluation et proposition de projet	Du 9 août au 8 septembre 2024
II. Séance de questions-réponses sur les propositions de projet	20 août 2024
Clôture de l'appel à candidatures	8 septembre 2024
Analyse et décision du comité de pairs	Du 9 au 27 septembre 2024
Intégration & Accompagnement en Gestion Stratégique & Financière	5 au 10 octobre 2024
Date de début possible des projets	Les activités soutenues par Forus pourraient être éligibles à partir de novembre 2024, après vérification des aspects administratifs, signature de l'accord de partenariat et compréhension des exigences et règles de reporting par les partenaires.
Décaissement des fonds	Les fonds seront versés en plusieurs versements, sous réserve de la réception des rapports.
Clôture des projets	Décembre 2025

Nous prévoyons qu'un cycle supplémentaire de projets (cycle 7) commencera en août/septembre 2025 et sera adapté pour répondre aux apprentissages, aux recommandations et aux résultats recueillis au cours du cycle 6.

OPPORTUNITÉS DE PROJETS DE PLATEFORMES NATIONALES CYCLE 6

SOUTIEN FINANCIER

- **Un maximum de 12 projets par cycle**
- **Jusqu'à 30 000 € par Plateforme nationale**

La détermination des montants exacts sera basée sur une liste détaillée des activités convenues dans un contrat, la durée (jours) et l'étendue du service (activités, besoins couverts, membres couverts, inclusion des membres les plus vulnérables).

SOUTIEN EN NATURE

- **Orientation/rétroaction sur la proposition de projet**
- **Sessions virtuelles sur la gestion des subventions et la production de rapports.**
- **(si nécessaire) Soutien à la mise en place de la comptabilité, bonnes pratiques et outils en matière de gestion financière générale lors de la phase de mise en place du cycle.**
- **D'autres domaines seront renforcés et accompagnés sur la base des résultats de l'évaluation organisationnelle.**
- **Des espaces, des outils et des conseils pour contribuer efficacement au parcours d'apprentissage du réseau par le biais de sessions d'échange entre pairs, de systèmes de jumelage et de moments de réseautage généraux.**
- **L'accès à des formations spécifiques et à des conseils de praticiens expérimentés sur des sujets pertinents ; et des ressources à partager avec le personnel et les membres de la plateforme.**
- **Co-création d'outils de suivi pour auto-surveiller les progrès et évaluer l'impact.**
- **Opportunités de réseautage avec des parties prenantes internationales.**
- **Visibilité sur le site web et les canaux de médias sociaux de Forus.**

CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

Afin d'être admissible au sixième cycle de soutien au renforcement des capacités, votre organisation doit :

- **Etre membre national de Forus**
- **Être à jour de la cotisation à Forus (paiement réalisé, engagé ou exonéré jusqu'à l'année 2024)**
- **Ne pas être en situation de dettes vis-à-vis de Forus**
- **Être situé dans un pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide publique au développement du Comité d'aide au développement. Il s'agit d'une exigence de l'Agence française de développement, qui est la principale source de financement de ce cycle. Les pays éligibles sont situés en Afrique, en Asie, dans le Pacifique et en Amérique latine, à l'exception des pays suivants, qui ne sont pas éligibles : Chili, Îles Cook, Japon, Nouvelle-Zélande, Corée du Sud, Uruguay, Seychelles et Taïwan.**

Les plateformes nationales qui ne sont pas éligibles peuvent être invitées à faire partie d'un projet ou d'une activité mise en œuvre par un membre éligible, puisque l'objectif global de ce

soutien est de contribuer aux échanges et à l'apprentissage dans le réseau Forus. Les membres sont encouragés à se contacter les uns les autres pour établir ces liens.

CRITÈRES DE SÉLECTION

Le non-respect de quelques-unes ou de la plupart des procédures financières ou autres n'entraînera pas automatiquement le rejet du projet, car les organisations ayant tous les niveaux de capacité de gestion financière recevront un soutien.

- **Évaluation organisationnelle complète** : autoréflexion honnête sur l'état de la plateforme.
- **Pertinence du projet et alignement des objectifs avec l'appel de propositions** : **Alignement** clair des objectifs du projet avec les buts et les priorités décrits dans l'appel de propositions. Pensée critique et compréhension du contexte.
- **Clarté de la faisabilité et du plan de mise en œuvre** : Description claire des activités prévues, des rôles et des responsabilités, garantissant la faisabilité du projet et l'impact escompté.
- **Cohérence budgétaire** : Une proposition budgétaire détaillée et cohérente qui s'aligne sur les objectifs du projet et démontre l'utilisation efficace des fonds.
- **Impact et durabilité** : Le projet proposé doit produire une base solide, des objectifs clairs, des impacts à long terme et des outils et stratégies pour contribuer à la durabilité de la plateforme **après le cycle**.
- **Plan de suivi** : Présence d'un plan solide pour évaluer l'impact et la portée du projet.
- **Capacité et expérience** : Capacité démontrée de la plateforme à mettre en œuvre le projet, en répondant aux exigences financières et opérationnelles.
- Les moments de collecte et d'analyse des données doivent être planifiés à l'avance tout au long du projet et être déjà **visibles** dans le formulaire de proposition de projet.
- **Les capacités sont développées de manière institutionnelle plutôt qu'individuelle** : l'appui au développement des capacités doit contribuer à la mise en œuvre de processus qui seront ancrés dans les pratiques organisationnelles, qui resteront malgré les changements de personnel de la plateforme. Les propositions démontreront un **plan de partage de l'information au sein de la plateforme**, et ses membres fourniront des commentaires sur les changements qu'ils perçoivent que la plateforme apporte, avec ce soutien supplémentaire, dans leur structure et leurs opérations.
- **Partenariats pour la production de connaissances** : le projet prévoit des partenariats avec d'autres parties prenantes qui fournissent un ensemble supplémentaire de connaissances pouvant enrichir le projet. Les propositions seront évaluées en fonction des plans visant à partager les leçons apprises et les histoires de changement ou les réflexions avec le réseau Forus.

- **Le processus de sélection visera à être équitable en ce qui concerne les opportunités disponibles dans le réseau entre les membres.**

BONUS

- **La plateforme dispose déjà d'une structure de gouvernance représentative et de politiques qui traitent de la justice de genre et de la collaboration intergénérationnelle ou d'une proposition visant à explorer cela.**
- **Plateformes avec un niveau élevé d'engagement des membres dans les activités en direct de la plateforme ou une proposition visant à renforcer ce composant.**
- **Intentions démontrées ou expérience dans le partage des connaissances et des ressources/opportunités de développement organisationnel avec d'autres plateformes nationales et régionales d'OSC.**
- **Plan de durabilité pour toutes les politiques, procédures, pratiques ou outils élaborés au cours du cycle.**
- **Les plateformes qui partagent des preuves des progrès réalisés après le dernier cycle ou toute opportunité de renforcement des capacités à laquelle elles ont participé.**

ACCESSIBILITÉ

- **Les plates-formes opérant dans des environnements à faible connectivité sont invitées à soumettre les réponses à leur évaluation organisationnelle et au projet proposé par e-mail au lieu d'utiliser Survey Monkey.**
- **Les projets peuvent être soumis en anglais, espagnol, français et portugais.**
- **Les plateformes peuvent ajuster leur proposition après la session de questions-réponses.**
- **Les plateformes qui identifient un besoin de formation sur le reporting financier et de mise en place d'un système de comptabilité en partie double (débit/crédit) peuvent demander un soutien financier supplémentaire de 1 000 euros pour couvrir les frais de formation et les coûts de licence du logiciel.**

MESURE D'IMPACT

Ligne de base

La première partie du formulaire de demande du cycle 6 sera une évaluation organisationnelle qui fournira une base de référence ou au moins une compréhension approximative de l'état d'avancement des membres de Forus dans leur parcours de croissance. L'évaluation sera aussi franche, ouverte et objective que possible, car elle nous aidera à évaluer l'utilité du soutien de Forus pour le renforcement des capacités, en particulier le soutien par le biais de ce programme, les progrès réalisés grâce à ce mécanisme de soutien à l'ensemble du réseau, aux membres constituants et à nos donateurs, afin de justifier leur soutien aux futurs cycles de soutien.

Suivi de l'avancement

Au cours de l'année, les membres disposeront d'un outil de suivi des progrès pour vérifier régulièrement en interne les progrès qu'ils perçoivent, les apprentissages, les surprises et les défis. Il s'agira d'un outil d'auto-évaluation qui permettra de recueillir les données qui seront ensuite partagées lors des réunions trimestrielles de responsabilisation par les pairs, où les membres se réunissent en petits groupes pour échanger les leçons apprises jusqu'à présent et où ils ont besoin d'un soutien supplémentaire.

Examen à 360° - évaluation finale et rapports

Une fois le cycle terminé, les partenaires répondront à un sondage "End Line". Les questions seront les mêmes que celles de départ et l'intention est d'évaluer si le type, la quantité et la durée du soutien fourni au cours du cycle 6 ont contribué à un changement dans les structures des membres et pourquoi.

APPRENTISSAGE

Forus doit tenir compte des multiples visions du monde existant dans son réseau ainsi que des diverses interprétations et conceptualisations de l'impact liées au contexte. L'évaluation de l'impact des diverses offres de soutien au renforcement des capacités de Forus jettera un éclairage important sur les commentaires des plateformes nationales et régionales. C'est la perception des principales parties prenantes de la plateforme nationale qui évaluera les progrès réalisés par la plateforme avec le soutien offert.

COLLECTE DE DONNÉES

Selon le cadre et les documents d'orientation MEAL de Forus, les déclarations sur l'impact des activités doivent être fondées sur des preuves et ne peuvent pas provenir d'une seule personne qui rédige le rapport. Cela signifie que les membres qui mettent en œuvre les projets doivent prévoir au moins un canal formel pour la collecte de données au cours du projet, tel que des formulaires d'évaluation, des enquêtes de rétroaction, des entretiens, des groupes de discussion ou tout autre système permettant à l'organisation de recueillir et d'analyser les commentaires d'au moins 70 % des participants à l'action. Les membres de Forus peuvent combiner des données quantitatives et qualitatives, en utilisant des citations de leurs propres membres pour ces derniers.

PARTAGE DES DONNÉES

Dans le cas où le projet n'est pas considéré comme un succès, les membres doivent réfléchir à l'expérience afin d'établir un bilan clair de ce qui a été appris au cours du processus, en élaborant des recommandations à garder à l'esprit pour des projets similaires à l'avenir. Le partage de connaissances basé sur l'expérience concrète d'un membre avec le réseau est cohérent avec les principaux objectifs de cet accompagnement et contribue à l'apprentissage collectif dans le réseau. Le secrétariat de Forus peut être conscient de ce qui n'est partagé qu'entre les membres de Forus et de ce qui reste disponible pour consultation en ligne.

GESTION DES DONNÉES

Toutes les données sont soigneusement gérées par le secrétariat de Forus. Seul le Secrétariat aura accès à toutes les réponses de l'évaluation organisationnelle et de la collecte de données. Le comité de pairs recevra la liste des candidatures à noter. Aucune des informations recueillies ne sera publiée ou partagée sans le consentement préalable des membres.

Tous les documents utiles pour le soutien de Forus aux projets de développement des capacités sont **disponibles ici en anglais, français et espagnol**. Si vous avez besoin de plus amples informations sur ces lignes directrices ou sur le soutien aux projets nationaux, veuillez contacter elisa.novoa@forus-international.org

ANNEXES

1. DOMAINES D'INTERVENTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Leadership et gouvernance et gestion de réseau	Mission, vision et valeurs Structures de leadership et de gouvernance Diversité, inclusion, équité et justice dans les instances dirigeantes Sauvegarde du personnel - Code de conduite Prise de décision transparente et responsable
Durabilité et croissance	Gestion financière - suivi du budget et des dépenses Santé financière, planification et pratiques de gestion Système de comptabilité Rapports financiers audités Gestion des subventions et sources de financement diversifiées - collecte de fonds
Planification stratégique et vision	Plan stratégique et théorie du changement Alignement des objectifs sur les objectifs à long terme - agenda politique Objectifs de mesure Adaptation et agilité de planification, d'innovation et de prospective Planification organisationnelle et coordination programmatique
Efficacité et impact du programme	Processus et logiciels de gestion des tâches et de gestion de projet Qualité et impact des programmes Évaluation et gestion des risques Gestion et transfert des connaissances Engagement des parties prenantes/partenaires et gestion de consortium
Ressources humaines et gestion des talents	Politiques, protocoles et lignes directrices en matière de RH Turnover RH, rétention des talents Gestion des connaissances - transitions Politiques de coordination des bénévoles
Communication	Présence numérique, engagement sur les médias sociaux, reconnaissance du réseau Prise de parole en public et campagnes/plaidoyer Stratégies de communication Communication interne et externe Outils de communication interne : intranet, newsletter interne, webinaires internes, blogs de membres, etc.
Adhésions et collaboration	Engagement diversifié, efficace et régulier des membres Politique d'adhésion et stratégie d'engagement Collaborations et partenariats stratégiques nationaux, régionaux et internationaux. Création d'un consortium Animation d'événements, design thinking, création de réseaux
Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage	Cadre de résultats, approches d'évaluation partagées et autorégulation Outils et pratiques de suivi et d'évaluation d'impact

	Processus et outils d'évaluation et de production de rapports Mécanismes et systèmes de rétroaction Processus continus d'apprentissage et d'amélioration organisationnels Gestion des données
Compétences numériques	Politique et pratiques en matière de sécurité numérique Connaissances sur l'IA pour le changement social et l'efficacité organisationnelle et une politique d'utilisation éthique de l'IA. Collecte des données; protection et gestion responsables des données

2. COMITÉ DES PAIRS 2024

Nous nous engageons à employer des méthodes participatives qui mettent les voix et les besoins de nos membres au premier plan. En tant que mécanisme dirigé par les membres, les décisions sur la façon dont les paramètres du programme, ses participants et son évaluation dépendront des membres de Forus, tout en restant conformes aux exigences et aux délais des donateurs.

Un groupe composé d'individus (bénévoles) issus des membres nationaux et régionaux de Forus (personnel ou instances de gouvernance) aura la possibilité de piloter les Projets des Plateformes Nationales dans le cadre du **Comité des Pairs du Cycle 6**. Ce comité sera formé d'environ 9 bénévoles ayant de l'expérience dans les efforts de renforcement organisationnel et représentatifs de la diversité géographique du réseau, en tenant compte du sexe, de l'âge et de la langue, et des différents rôles que jouent les membres au sein du réseau (gouvernance, membres actifs du groupe de travail, petites organisations qui ont généralement moins de capacité à s'engager, etc.) Le comité de pairs travaillera en coordination avec le secrétariat de Forus et en communication ouverte avec le reste du réseau. **Le comité de pairs élaborera les critères de sélection, les indicateurs de succès et prendra les décisions finales sur le nombre de projets bénéficiant d'un soutien, ainsi que sur le montant exact accordé par projet.**

Le comité de pairs analysera la pertinence, la faisabilité et le rapport coût-efficacité, en suivant les présentes lignes directrices et la grille d'analyse. La sélection finale visera à être diversifiée en ce qui concerne les activités proposées, les langues et les régions.

Le comité de pairs décidera quels projets ne seront pas retenus pour un soutien au cours du cycle 6 et fournira une rétroaction détaillée sur le projet au cas par cas.