



RÉSEAU MONDIAL D'ONG POUR
UNE ACTION EFFICACE ET
FONDEE SUR LES PRINCIPES
HUMANITAIRES

GUIDE POUR L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DES FORUMS D'ONG

Vers un engagement actif des membres



TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	3
1.1 ICVA	
1.2 Forums d'ONG	
1.3 Engagement des membres dans les forums d'ONG	
1.4 Comment utiliser ce guide ?	
2. FORUMS D'ONG : COMPOSANTES ET CONSEILS RELATIFS À L'ENGAGEMENT DES MEMBRES	4
2.1 Assemblée générale	
2.2 Comité exécutif ou directeur	
2.3 Sous-groupes et groupes de travail	
2.4 Secrétariat	
2.5 Bonne gouvernance et redevabilité des forums	
3. MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT DES MEMBRES	7
3.1 Renforcer l'engagement au moyen de l'appropriation collective par les membres	
3.2 Définir les attentes relatives à l'engagement des membres	
3.3 Intégration des membres et remise à niveau	
3.4 Efficacité de la communication	
3.5 Possibilité de travailler ensemble et de s'engager collectivement	
3.6 Engagement des membres dans le processus de prise de décision	
3.7 Représentation des forums	
3.8 Engagement des membres de différents types	
3.9 Protection des données et confiance	
3.10 Remarques des membres et satisfaction	
3.11 Mesure de l'engagement des membres	
3.12 Croissance du nombre d'adhérents et fidélisation	
3.13 Suspension de l'adhésion et démission	
4. PROPOSITION DE FEUILLE DE ROUTE POUR UNE STRATÉGIE RELATIVE À L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DE FORUMS D'ONG	15
RESSOURCES	15
ANNEXE 1 LISTE DE CONTRÔLE DES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT DES MEMBRES AU SEIN DES FORUMS D'ONG	16

1. INTRODUCTION

1.1 ICVA

En 1962, en réponse aux déplacements forcés occasionnés par la seconde guerre mondiale, des ONG se sont réunies pour créer le consortium d'ONG ICVA. Depuis, ICVA s'est diversifié : ce réseau d'ONG humanitaires est actif aux échelles internationale, nationale et locale. **ICVA concentre ses efforts sur:**

- l'action humanitaire raisonnée ;
- une meilleure reconnaissance du rôle essentiel des ONG ;
- des partenariats de qualité entre les parties prenantes humanitaires.

Conformément à sa stratégie 2019-2021, ICVA encourage et facilite l'engagement des ONG dans le développement du secteur humanitaire, en mettant l'accent sur les thématiques suivantes : migration forcée, financement, coordination et évolution du secteur (thématiques transversales).

1.2 Forums d'ONG

Dans le contexte de l'aide humanitaire, les réseaux et forums de coordination d'ONG internationales, régionales, nationales ou sous-nationales soutiennent les organisations dans leur travail de coordination de l'aide humanitaire. Les forums d'ONG, qui désignent les forums, réseaux et forums locaux, nationaux et/ou internationaux réunissant des organisations membres, œuvrent dans un certain nombre de domaines :

- le soutien à l'engagement des ONG dans les protocoles d'intervention humanitaire ;
- la garantie d'une intervention efficace, inclusive et contextualisée ;
- la promotion des actions collectives de plaidoyer menées par les ONG.

Travailler ensemble permet aux ONG de mieux faire entendre leur voix sur les enjeux qui les concernent. Les forums d'ONG humanitaires nationales contribuent à l'acheminement efficace et raisonné de l'aide humanitaire.

Regardez le film d'ICVA (sous-titré en français) sur le pouvoir de l'action collective des forums d'ONG.



ICVA soutient activement ces forums. À une époque où les besoins humanitaires sont criants et où les crises humanitaires sont de plus en plus complexes, la coordination efficace des ONG est plus importante que jamais.

Les ressources nécessaires pour permettre un engagement fort de la part des membres ont été identifiées par les forums d'ONG à tous les niveaux opérationnels : de la gouvernance à la représentation, en passant par le plaidoyer.

1.3 Engagement des membres dans les forums d'ONG

Chaque plateforme d'ONG est unique dans la composition de ses membres, sa structure, ses ambitions, les thématiques sur lesquelles elle travaille et les financements qu'elle obtient. Mais tous les forums s'appuient sur l'engagement de leurs membres. L'engagement des membres comprend, sans s'y limiter, la mise à disposition de leur expertise, les bonnes pratiques, les informations et les ressources ; mais aussi la participation régulière à des événements et réunions, la définition des priorités, le positionnement, la gouvernance des forums, ainsi que d'autres activités mises en place par les forums. L'engagement lie l'ensemble des membres du groupe : c'est la collectivité qui permet l'action. L'engagement est essentiel à la crédibilité, à la redevabilité, à la portée et à l'efficacité du forum. Les forums d'ONG suivent le principe selon lequel ensemble, les membres sont plus forts : l'adhésion à un forum présente notamment les avantages de l'engagement mutuel, de la collaboration, du partage et de l'influence.

« En rejoignant le collectif, chaque partenaire reconnaît que travailler ensemble [...] aura davantage de retombées que celles que l'on pourrait espérer individuellement » - principes directeurs de la Global Alliance for Community Philanthropy [GACP]

S'engager véritablement n'est pas chose aisée. Les organisations ne partagent pas toujours la même approche de l'engagement et des responsabilités qui leur incombent en tant que membre d'un forum. Il est donc nécessaire de comprendre comment susciter une adhésion active et engagée.

1.4 Comment utiliser ce guide ?

Ce guide a été élaboré dans le cadre du [programme de soutien d'ICVA aux forums d'ONG](#). Il dresse une liste de bonnes pratiques et prodigue des conseils aux forums de coordination d'ONG qui cherchent à engager et fidéliser leurs membres. Ce guide n'est pas exhaustif, mais il dégage un certain nombre de conseils visant à orienter les efforts d'engagement des organisations adhérentes et peut servir aux forums d'ONG de toutes tailles et portées.

Le contenu de ce guide s'appuie sur :

- une revue de littérature approfondie des ressources portant sur le secteur humanitaire, sans s'y limiter ;
- une série de consultations organisées auprès des membres des forums d'ONG et des parties prenantes en 2018 ;
- des entretiens spécialisés avec la direction et la coordination de forums d'ONG en 2019.

Le chapitre 2 décrit les composantes des forums d'ONG et définit, dans les grandes lignes, l'engagement des membres. Le chapitre 3 détaille les bonnes pratiques relatives à l'engagement des membres dans différentes activités et mécanismes. Le chapitre 4 propose une méthode simple d'élaboration d'une stratégie d'engagement des membres d'un forum. Enfin, à l'annexe 1, vous trouverez un outil de vérification à destination des forums d'ONG pour évaluer l'engagement de leurs membres.

2. FORUMS D'ONG : COMPOSANTES ET CONSEILS RELATIFS À L'ENGAGEMENT DES MEMBRES

Voici les principales composantes d'un forum d'ONG accompagnées de conseils de base en vue d'engager les membres dans chaque composante. Les documents fondamentaux d'un forum d'ONG (mandat, statuts et/ou règlement intérieur) définissent la structure et le modèle de gouvernance d'un forum. Les composantes de base d'un forum d'ONG sont les suivantes :

- A. *Assemblée Générale (membres) : organe directeur suprême;*
- B. *Comité Directeur/Exécutif : principal organe directeur;*
- C. *Groupes et sous-groupes de travail;*
- D. *Secrétariat : le cas échéant, qu'il soit rémunéré, bénévole ou détaché, il constitue l'organe de mise en œuvre/gestion des travaux des forums aux côtés des membres;*
- E. *Organisme hôte : le cas échéant, il fournit le cadre opérationnel de travail aux forums.*

Les documents fondamentaux des forums d'ONG (mandat, règlement intérieur et/ou statuts) définissent la manière dont les composantes des forums collaborent pour atteindre leurs objectifs et rester redevables devant toutes les parties prenantes. Les membres, notamment les organisations siégeant à l'organe de gouvernance, supervisent le fonctionnement et le travail de toutes les composantes des forums.

2.1 Assemblée Générale

Les membres à part entière constituent l'Assemblée Générale. Pour la plupart des forums d'ONG, le premier outil d'engagement est une réunion de l'Assemblée Générale avec tous les membres dans un but spécifique, dont l'ordre du jour et les procédures ont été prédéfinies. Habituellement, chaque membre à part entière dispose du droit de vote à l'Assemblée Générale. D'autres types de membres (adhérents ou observateurs) peuvent être invités à assister à la réunion, mais sans droit de vote. Les réunions de l'Assemblée Générale se tiennent à intervalles réguliers (mensuellement, annuellement ou moins fréquemment), en fonction de la structure du forum.

L'Assemblée Générale est le principal organe directeur et ses décisions annulent celles qui pourraient avoir été prises par d'autres organes de gouvernance et de gestion du forum. Certaines décisions fondamentales pour la vie d'un forum sont prises par l'Assemblée Générale (la dissolution, par exemple), tandis que d'autres sont déléguées au Comité Directeur. Le pouvoir de l'Assemblée Générale place la prise de décision et l'orientation d'un forum entre les mains de ses membres.

2.1.1 Bonnes pratiques à l'attention de l'Assemblée Générale en matière d'engagement des membres

- Définir clairement les critères d'adhésion ainsi que les avantages et responsabilités qui en découlent dans un document que les membres signent au moment de l'adhésion au forum ;
- Maintenir à jour les listes de contacts des membres ;
- Introduire l'obligation d'adhésion pour participer aux réunions de l'Assemblée Générale ;
- Établir un calendrier des réunions ;
- Limiter la durée des réunions et établir un ordre du jour clair et suscitant l'intérêt ;
- Équilibrer les séances procédurales avec des présentations informatives ou interactives et laisser la possibilité aux membres de dialoguer.

2.2 Comité Exécutif ou Directeur

L'Assemblée Générale est susceptible d'élire un Comité Exécutif ou Directeur, qui sera l'organe de gouvernance principale, afin d'assurer la direction et la supervision collectives du forum. Cet organe garantit que les travaux du forum, exécutés par les membres et/ou le Secrétariat, sont conformes à la stratégie, au plan de travail annuel, aux engagements pris auprès des donateurs et aux capacités financières du forum. Le Comité Exécutif/Directeur :

- fixe le cap du forum ;
- prend les décisions stratégiques en amont de leur adoption par l'Assemblée Générale ;
- répond devant les membres et les donateurs.

Habituellement, tous les membres de plein exercice d'un forum peuvent présenter leur candidature ou celle d'un autre membre de plein exercice (avec l'accord des autres membres) pour siéger au comité. Les membres du comité sont en général les plus hauts représentants nationaux d'une organisation membre. Ils disposent des capacités et de la volonté de prendre des décisions, parfois au nom de l'ensemble des membres. Les ONG siégeant au Comité Exécutif/Directeur doivent être suffisamment représentées lors des réunions du comité. Certains forums autorisent de manière occasionnelle la personne représentante de haut niveau à déléguer sa présence à son adjoint-e, pour autant que cette décision ait été préalablement approuvée et que l'adjoint-e ait pleine connaissance de toutes les informations relatives à la réunion.

Un taux de participation plancher peut être défini pour pouvoir conserver un siège au comité (par exemple, une participation de 75 % en présentiel, à distance ou par téléphone, ou bien la remise en cause du siège à partir de deux absences consécutives).

2.2.1 Conseils relatifs à l'engagement des membres du Comité Exécutif/Directeur

- Rédiger un mandat clair à destination des membres du comité incluant :
 - l'attribution ;
 - les rôles et responsabilités ;
 - les niveaux minimums de participation requis ;
 - les conséquences du non-respect de ces obligations.
- Définir un processus électoral clair, transparent, selon un calendrier précis offrant la possibilité à chaque membre de présenter sa candidature, indépendamment de la taille ou de la nature de son organisation.
- Si nécessaire, par exemple dans le cas d'un forum mixte, mettre en place un système de quotas réservant un certain nombre de sièges au comité à chaque type d'organisation membre afin de garantir une représentation équitable.
- Certains « avantages » découlant du fait de siéger au comité, tels que la visibilité, peuvent constituer des facteurs incitatifs pour les membres. Il convient de s'assurer que les avantages et responsabilités découlant de l'élection au comité sont clairement définies et équilibrées.
- Établir un mécanisme d'orientation pour les membres nouvellement élus au comité qui passe en revue :
 - l'état des lieux des politiques stratégiques, des plans de travail et des programmes financés par les donateurs ;
 - les rôles et responsabilités spécifiques au comité ;
 - un passage de témoin clair de la part du comité sortant.
- Permettre la participation présentielle et à distance (réunions téléphoniques, etc.).
- Créer des sous-comités (finances, adhésion, etc.) pour répartir les responsabilités entre les membres.
- Vérifier que le comité présente régulièrement des rapports aux autres membres du forum.
- Éventuellement nommer une présidence du comité, soit par le biais d'une élection au sein des membres, soit par le biais d'une élection au sein du comité élu, afin de gérer et superviser les activités du comité.

2.3 Sous-groupes et groupes de travail

Le Comité Directeur et l'Assemblée Générale peuvent décider de la constitution de sous-groupes ou de groupes de travail en fonction des priorités du forum et de la situation humanitaire. Qu'ils soient permanents ou qu'ils se réunissent pour un temps déterminé, ils travaillent sur des thématiques spécifiques. Ils sont responsables de la coordination, du positionnement ou du plaidoyer au sein de la communauté des organisations humanitaires. Les sous-groupes sont susceptibles d'être établis au niveau national et sous-national, et ils permettent spécifiquement aux membres de :

- s'engager et échanger des informations ;
- faire connaître les grandes évolutions d'une thématique particulière ;
- définir des espaces de collaboration et de coordination ;
- identifier des priorités communes et se mettre d'accord sur des positions ou approches.

2.3.1 Conseils relatifs à l'engagement des membres des sous-groupes ou groupes de travail

- Garantir que tous les membres susceptibles de participer aux activités ont un siège ou, lorsque la taille du groupe est limitée, garantir la possibilité de se présenter à l'élection au sein d'un sous-groupe ou d'un groupe de travail.
- Garantir que toutes les organisations membres au sein des sous-groupes ou groupes de travail désignent une personne représentante qui s'engage à participer de manière assidue.
- Élire la présidence et le point focal du Secrétariat pour le groupe.
- Rédiger un court mandat pour chaque sous-groupe ou groupe de travail.
- Préparer les réunions de sous-groupes ou groupes de travail selon les modalités suivantes :
 - organisation avec préavis adéquat ;
 - communication préalable de l'ordre du jour ;
 - communication du compte-rendu et des décisions au sous-groupe ou groupe de travail et au reste des membres.
- Vérifier que le Secrétariat ou le Comité Exécutif/Directeur effectue de manière appropriée le suivi et la supervision.
- Créer des groupes au niveau national et sous-national afin d'encourager la participation des organisations et bureaux sous-nationaux.

2.4 Secrétariat

Il est d'usage qu'un Secrétariat appuie le travail des membres et du Comité Exécutif/Directeur d'un forum. Son travail consiste à mettre en œuvre la stratégie et les plans de travail du forum et, selon ses capacités financières, il peut être réalisé par du personnel employé ou des membres bénévoles.

Habituellement, le Secrétariat est composé des postes suivants : coordination/direction ; plaidoyer et gestion stratégique ; communication ; administration ; finances ; etc.

La personne responsable de la coordination/direction garantit la bonne tenue des activités du Secrétariat et répond devant le Comité Directeur. Elle rend compte directement à la présidence ou au point focal du comité.

Le personnel du Secrétariat doit maintenir des relations de qualité avec les membres et garantir leur participation active, conformément à leurs capacités, expertise et besoins, mais aussi mettre en lumière les résultats, défis et priorités du forum en communiquant de manière continue et étroite avec les membres.

2.4.1 Conseils relatifs à l'engagement des membres du Secrétariat

- Vérifier que les responsables de la coordination/direction ont les compétences pour faciliter le travail du forum tout en encourageant et garantissant un véritable engagement à long terme des membres.
- Définir des procédures claires visant à garantir que les documents et positions du forum sont élaborés avec des membres du forum, même lorsque le Secrétariat supervise les opérations.
- Inclure et évaluer l'engagement des membres en tant que responsabilité spécifique incombant à tout siège au Secrétariat.
- Impliquer le comité ou les membres en général dans les processus de recrutement et de prise de décision.

2.5 Bonne gouvernance et redevabilité des forums

L'efficacité d'un forum d'ONG repose sur sa bonne gouvernance et sa redevabilité. Elles constituent le socle de l'engagement et de l'appui des membres de manière durable, mais elles sont aussi garantes de la crédibilité et de la réalisation des objectifs, notamment financiers.

Bonne gouvernance et redevabilité sont étroitement liées : un forum d'ONG redevable s'est dotée d'un cadre de gouvernance interne clair et fonctionnel. On entend par gouvernance la manière transparente, claire et cohérente dont le pouvoir est exercé et les décisions prises. Une bonne gouvernance modère le contrôle qu'une seule personne (membre ou employée) ou qu'un petit groupe peut exercer sur un forum.

On entend par redevabilité l'apport de la preuve que les décisions sont prises, les ressources utilisées et les actions accomplies en vue de l'objectif défini, selon la méthode prévue et en toute efficacité et transparence. Pour un forum d'ONG, garantir la redevabilité se traduit par la présentation de sa structure, de ces procédures, de ses politiques et stratégies, de ses plans de travail et activités, de ses résultats, de ses procédures financières, des ressources qu'il utilise, de ses politiques de ressources humaines et des structures de gouvernance à ses membres, donateurs, bailleurs et autres. Il s'engage à œuvrer en tout temps à l'intérieur de ce cadre. Il revient aux membres, par l'intermédiaire du Comité Exécutif/Directeur élu et de l'Assemblée Générale de surveiller et de garantir la redevabilité.

combinaison des éléments ci-dessous, et toute modification de ces documents et procédures nécessitera l'implication des membres et l'approbation de l'Assemblée Générale :

- déclaration de mission ;
- structure organisationnelle et hiérarchie ;
- enregistrement, memorandum d'accord avec l'agence hôte ou memorandum d'accord entre les organisations constitutives d'un forum bénévole ;
- politique d'adhésion, procédures, règles et responsabilités relatives à l'adhésion clairement définies, y compris les processus de décision ;
- documents relatifs à la gouvernance (statuts, règlement intérieur et/ou mandat) ;
- procédures d'élection/de sélection transparente pour le Comité Exécutif/Directeur ;
- liste officielle des membres du Comité Exécutif/Directeur du Conseil d'Administration ;
- documentation relative aux réunions du Comité Exécutif/Directeur et du Conseil d'Administration ;
- retours d'information réguliers de la part des membres et partenaires, et rapports correspondants ;
- kit et/ou séance d'orientation à destination du nouveau Comité Exécutif/Directeur et des nouveaux membres du forum ;
- séparation claire des fonctions de direction et de gouvernance (Comité Exécutif/Directeur) ;
- descriptions des postes au Secrétariat ou bénévoles contenant les responsabilités relatives à l'engagement des membres ;
- rapports financiers et audits indépendants réalisés régulièrement sur les finances des membres et des donateurs ;
- évaluations internes et externes régulières.

Les forums d'ONG rendent compte :

- **en interne** : devant leurs membres et bénévoles, leur personnel et leur Comité Directeur/Conseil d'Administration ;
- **en dehors de la structure** : devant les partenaires extérieurs, notamment les donateurs et pouvoirs publics ;
- **en dehors de la structure** : devant toutes les personnes auxquelles les membres du forum d'ONG souhaitent bénéficier.

La redevabilité du forum d'ONG est en premier lieu garantie en interne, par des mécanismes d'autorégulation, ainsi que par un règlement intérieur et des procédures supervisées par les membres et l'organe de gouvernance élu.

La bonne gouvernance, la transparence et la redevabilité reposent sur l'existence de politiques et procédures clairement définies. Ces politiques guident le travail du forum et garantissent que les membres gardent le contrôle sur la direction stratégique, le leadership et le processus décisionnel du forum. Ces principes sont valables pour toutes les forums, quelles que soient leur taille et leur structure.

2.5.1 Conseils relatifs à l'engagement des membres eu égard à la gouvernance et à la redevabilité

- Rédiger des statuts ou un mandat clair(s) adopté(s) par les membres définissant les composantes du forum.
- Rédiger des statuts ou un mandat clair(s) adopté(s) par les membres du forum définissant les méthodes de travail, processus décisionnels, critères d'adhésion et de direction, rôles et responsabilités et motifs de résiliation.
- Définir une procédure claire de modification des statuts et du mandat prévoyant l'approbation des membres.
- Vérifier que pour chaque organisation membre, une personne dispose du droit de prendre des décisions et de voter au nom de l'organisation membre.
- Établir un mandat clair pour le Comité Exécutif/Directeur prévoyant de garantir, en plusieurs étapes, la représentativité de l'organe de gouvernance vis-à-vis des membres.
- Vérifier que les membres du Comité Exécutif/Directeur ont bien pris connaissance de la structure de gouvernance ainsi que des rôles et responsabilités en matière de redevabilité, et qu'ils les suivent.
- Définir les sanctions encourues par les membres du Comité Exécutif/Directeur en cas de non-respect de leurs responsabilités et les appliquer si nécessaire.
- Accompagner les membres du Comité Exécutif/Directeur dans un parcours d'orientation clairement défini.
- Planifier des audits externes réguliers et communiquer leurs conclusions aux membres.
- Planifier des évaluations internes et externes régulières en impliquant les membres en tant que spécialistes, et diffuser les rapports auprès des membres et autres parties prenantes.
- S'assurer que les membres fournissent un retour d'information relatif aux opérations, priorités, activités et modes de travail des forums (à l'aide de questionnaires annuels envoyés aux membres, d'évaluations programmées des plans de travail, de réunions individuelles avec les membres, etc.).
- Garantir que les membres évaluent régulièrement les accords de gouvernance.

3. MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT DES MEMBRES

3.1 Renforcer l'engagement au moyen de l'appropriation collective par les membres

Les forums d'ONG sont des réseaux collectifs, c'est-à-dire qu'elles puisent leur force dans l'engagement de leurs membres. L'appropriation collective est un élément essentiel de l'engagement des membres, de leur soutien et de leur loyauté. Le sentiment d'« appropriation » est la garantie d'un bon fonctionnement. L'appropriation collective ne saurait se passer des éléments décrits ci-après :

- **Une définition claire des attributions du forum.** Autrement dit : ne laisser aucune ambiguïté quant à la mission, à la vision et aux méthodes de travail du forum, de sorte que les membres comprennent parfaitement la valeur que celle-ci peut leur apporter, mais aussi qu'ils comprennent la *responsabilité* qui leur incombe et la valeur qu'ils peuvent apporter au forum ;
- **Une ambiance chaleureuse et un environnement inclusif.** Toutes les organisations membres doivent avoir une « voix » égale, indépendamment de leur dimension ou de leur champ d'action ;
- **Des avantages et responsabilités découlant de l'adhésion clairement définies ;**
- **Des processus de décision clairs et transparents.** Chaque membre doit peser le même poids au sein de ce processus ;
- **Des voies claires d'engagement.** Les membres doivent savoir comment le forum définit et évalue ses priorités, stratégies et plan de travail de sorte à pouvoir contribuer aux documents et processus internes et externes au forum ;
- **Des normes définies de protection des données.** Les membres doivent pouvoir faire confiance au forum concernant la diffusion et l'utilisation des données ;
- **Des possibilités pour les membres de représenter le forum ;**
- **Des possibilités pour les membres de diriger des groupes de travail ;**
- **Des possibilités pour les membres d'occuper des postes de gouvernance.** Indépendamment de leur taille, toutes les organisations membres devraient pouvoir briguer un mandat au Comité Exécutif/Directeur.

Des politiques stratégiques, procédures et mécanismes visant à suivre l'engagement des membres doivent être clairement définis et communiqués à mesure que le forum grandit et évolue. De manière générale, analyser l'engagement des membres permet à un forum de répondre de manière appropriée en cas de déclin de l'engagement, que cela concerne un ou plusieurs membres au sein du forum.

3.2 Définir les attentes relatives à l'engagement des membres

Il n'est pas forcément évident d'engager les membres d'un forum de façon durable. Pour toute plateforme, plusieurs niveaux d'engagement peuvent cohabiter : des membres fortement engagés à ceux qui le sont moins, l'adhésion a tout de même un sens pour eux. Toutefois, le forum peut définir un niveau minimum d'engagement pour ses adhérents.

D'une manière générale, les forums exigent de leurs membres qu'ils s'engagent à soutenir leurs activités et à y participer, à valoriser l'identité collective, la réputation et la visibilité du forum. Il est également habituel que les forums exigent la présence de leurs membres aux réunions de l'Assemblée Générale, au cours desquelles ont lieu les élections et prises de décisions. Il est essentiel d'expliquer clairement aux membres d'un forum les implications de leur adhésion :

- les avantages de l'adhésion ;
- les attentes ou exigences découlant de l'adhésion ;
- les conséquences auxquelles s'exposent les membres en cas de non-respect des exigences relatives à leur engagement.

Ces exigences peuvent être consignées dans la politique d'adhésion, le mandat ou les statuts du forum.

Quelques avantages d'adhérer à un forum d'ONG et exigences y afférentes	
Avantages	Exigences
<ul style="list-style-type: none"> • Communication, réseautage et échange d'informations avec un grand nombre d'ONG et d'organisations humanitaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Désignation d'un contact primaire et d'un contact secondaire pour les rôles de points focaux au sein du forum. • Communication des coordonnées des deux points focaux. • Mise à jour régulière des coordonnées.
<ul style="list-style-type: none"> • Définition, application et mise à profit des priorités et activités de plaidoyer collectif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux groupes de travail thématiques et/ou régionaux pertinents. • Nomination et travail auprès d'un point focal technique/ régional.
<ul style="list-style-type: none"> • Influence sur les politiques et les pratiques grâce à l'accès aux forums des Nations Unies, des donateurs et aux forums humanitaires gouvernementales, ainsi qu'aux décisionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie d'une représentation adéquate et durable et de la participation régulière des membres aux réunions.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des principales questions et interventions humanitaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication des principales questions au sein du forum pour qu'elles y soient discutées et qu'une éventuelle intervention conjointe soit envisagée.
<ul style="list-style-type: none"> • Communication et réception des informations relatives aux zones et interventions humanitaires en cours afin de documenter le travail de façon adéquate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication des informations au forum lorsqu'elles portent sur des thématiques prioritaires et d'intérêt commun.
<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'orientation et aux priorités du forum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux demandes d'autres membres quant au partage d'informations et de données, à la validation de documents externes, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de se présenter aux élections de l'organe de gouvernance du forum (Comité Exécutif/Directeur). 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution aux documents conjoints selon les besoins et les capacités.
<ul style="list-style-type: none"> • Rôle de représentant pour le forum aux yeux des autres membres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du forum et de ses activités au sein de votre propre organisation et dans le secteur humanitaire en général.

« Il y a toujours une raison qui sous-tend l'adhésion des organisations : pour travailler collectivement et conjointement, mais aussi tout simplement pour se tenir au courant. Mais tous (les membres) ont une raison et un intérêt. Évidemment, les réunions des directeurs de pays attirent les gens, car leur haut niveau de qualité montre qu'il est important d'être là. » Coordinateur d'un forum d'ONG

3.3 Intégration des membres et remise à niveau

L'engagement d'un membre est corrélé à sa compréhension de la structure et du fonctionnement du forum à laquelle il adhère. La mauvaise compréhension des composantes du forum ou des responsabilités des membres est souvent à l'origine d'un faible engagement. Différentes approches permettent d'aider les membres à mieux percevoir les méthodes de travail et leurs possibilités d'engagement.

3.3.1 Kit d'intégration des membres

Un simple kit d'intégration à destination des nouveaux membres, employés ou partenaires peut suffire à communiquer les bases de l'engagement, les activités du forum et son fonctionnement. Il comprend les principaux documents de l'organisation, listes de contacts, calendriers des réunions, méthodes de travail et informations relatives à l'engagement des membres.

Le chapitre relatif aux ressources au sein de ce guide contient [un exemple](#) de kit d'admission.

3.3.2 Réunions individuelles

Lorsque les capacités le permettent, par exemple dans un forum financé employant du personnel de Secrétariat, l'engagement des membres peut être renforcé en organisant régulièrement des réunions individuelles avec les membres, que ce soit en présentiel ou à distance, par vidéoconférence. Trois types de réunions peuvent renforcer l'engagement des membres :

- **Les réunions individuelles avec les nouveaux membres** présentent à ces derniers les méthodes de travail du forum, ses priorités, missions, stratégies, exigences à l'égard des membres et possibilités d'engagement. Une réunion individuelle a ceci de particulier qu'elle peut être adaptée aux points forts et aux besoins de chaque membre et qu'elle garantit qu'ils sont bien informés.
- **Les réunions individuelles avec des membres existants au moment où le point focal principal du forum change.** En raison du rôle central du point focal principal dans le soutien et l'engagement au sein du forum, il est important que les nouveaux représentants disposent des mêmes informations que les nouveaux membres.
- **Les réunions individuelles annuelles avec les membres** are an effective way of checking in with individual members throughout the year. One-on-one member meetings ensure that all members are engaged and provides both the fora and the members with the opportunity to give and receive confidential feedback.

3.3.3 Admission groupée et remise à niveau

Les forums disposant de moins de ressources peuvent organiser des réunions mensuelles pour leurs nouveaux membres et/ou pour leurs nouveaux points focaux. Ces réunions poursuivent le même objectif que les réunions individuelles avec les membres, mais nécessitent moins de temps. Des réunions annuelles peuvent être organisées en groupe en vue d'une remise à niveau. Le risque est de n'y voir que les membres les plus actifs.

3.4 Communication auprès des membres et accès à la documentation

Des voies de communication claires et efficaces et l'accès à la documentation et aux registres du forum participent du bon fonctionnement collectif et de l'engagement des membres du forum. Les membres doivent pouvoir communiquer entre eux et avec le forum. L'accès facilité à la communication et à la documentation peut encourager les membres à :

- maintenir leurs listes de contacts à jour ;
- assister aux principales réunions des membres ;
- participer activement aux réunions et groupes de travail ;
- partager les communications/informations relatives au forum avec le personnel de leur organisation.

3.4.1 Efficacité de la communication

L'efficacité des voies de communication dépend de la combinaison de certains éléments :

- **Les listes de contacts.** En tout premier lieu, il convient de constituer une liste de contacts incluant les coordonnées principales et secondaires pour chaque organisation membre. Les membres sont responsables d'informer les forums de tout changement éventuel en temps utile. D'autres listes de contacts peuvent être dressées pour les organes de gouvernance et les groupes de travail.
- **Les procédures harmonisées.** Les membres sont vite surchargés et dépassés par les communications, notamment les e-mails. Il convient de mettre en place un système ou une approche visant à réduire, harmoniser et organiser les informations afin de les rendre accessibles et digestes.
- **Procédures relatives aux e-mails.** Pour garantir la qualité de la communication et éviter toute omission, le nombre d'e-mails envoyés à l'ensemble des membres doit être réduit au minimum et suivre une procédure opérationnelle standard (SOP), qui peut prévoir :
 - le type d'e-mails à envoyer à l'ensemble des membres ;
 - l'adresse à partir de laquelle les e-mails du forum sont envoyés ;
 - le système de marquage de courrier électronique utilisé par le forum pour indiquer la nature et l'urgence de la communication (en général dans l'objet).

(Voir *Procédure opérationnelle standard relative aux communications par e-mail du forum pour consulter un exemple de SOP* pour le courrier électronique.)

- **Bulletins ou lettres d'information des membres.** Les bulletins et lettres d'information sont des outils efficaces et accessibles permettant de diffuser des informations concernant les activités, priorités, réunions et demandes à venir des membres. Ils peuvent facilement être envoyés aux membres et aux partenaires, qui sont susceptibles de continuer à les diffuser en interne. Les lettres d'information peuvent être compilées dans un format simple et cohérent pour être diffusées à intervalles réguliers. La plupart des forums envoient des bulletins mensuels ou trimestriels.

PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE STANDARD RELATIVE AUX COMMUNICATIONS PAR E-MAIL DU FORUM

OBJECTIF: Garantir la qualité et la gestion des communications par e-mail des forums, en interne comme en externe, pour accompagner l'engagement des membres.

ÉLABORATION ET APPROBATION : Les communications par e-mail à destination de tous les membres du forum ou du Comité Exécutif du forum passeront exclusivement par [insérer fonction]. D'autres

personnes seront responsables de listes de diffusion à destination du groupe de travail sur le plaidoyer, du groupe de travail administration et finances, du groupe de travail sur l'intervention d'urgence, etc.

CONTENT:

Objet	Thématiques
PLAIDOYER	PLAIDOYER : Invitation à la réunion du groupe de travail sur le plaidoyer.
	PLAIDOYER : Compte-rendu, plan de travail, etc. de la réunion du groupe de travail sur le plaidoyer.
	Commentaires :
	Pour non-objection :
	Document d'information du forum (ajouter *version préliminaire, pour non-objection, finale) Déclaration du forum (ajouter *version préliminaire, pour non-objection, finale)
DEMANDE DE DONNÉES	Demande de données : pour les données trimestrielles relatives aux visas, la cartographie des interventions, etc.
	Demande de données : pour les données semestrielles relatives aux phases de préparation et à la cartographie des interventions.
ÉLECTIONS DE LA PLATEFORME	Élections : demande de nomination du Comité Exécutif du forum.
	Élections : liste de candidat-e-s potentiel-le-s.
	Élections : proposition de bulletin de vote pour évaluation.
	Élections : liste de vote finale.
COMITÉ EXÉCUTIF	E-mails relatifs au Comité Exécutif.
INFOS	INFOS : Comptes-rendus équipe humanitaire de pays, comptes-rendus ICCM, bulletins humanitaires, invitation à des formations et événements, alertes, informations humanitaires.
INFOS RÉGIONALES	INFOS RÉGIONALES XX : toutes les infos et les comptes-rendus de réunion pour la région XX
INVITATION	À une réunion ou un événement
MEMBRE	MEMBRE : facture frais d'adhésion, reçu, etc.
	MEMBRE : listes de contacts mises à jour.
	MEMBRE : demandes de contacts.
	MEMBRE : Mise à jour membre (mois).
	MEMBRE : invitation, comptes-rendus réunions membres.
DOCUMENT MEMBRES	Document : base de données des phases de préparation finales et de cartographie des interventions, visas, données, rapport de recherche, etc. (tous les documents et rapports finaux entrent dans cette catégorie).
PERSONNEL DE LA PLATEFORME	E-mails internes

3.4.2 Accès en ligne à la documentation et aux registres du forum

La rotation du personnel des forums et des membres étant importante, il est essentiel pour un collectif de disposer d'un système clair permettant aux membres d'accéder à ses documents et au matériel de documentation fondamentaux. La facilité d'accès renforcera également l'engagement. Pour cela, il convient de prévoir :

- une zone réservée aux membres et protégée par mot de passe sur le site internet du forum contenant les documents et registres des membres ;
- un système en ligne de stockage et d'archivage tel que Dropbox, Onedrive ou Google Drive.

3.5 Possibilité de travailler ensemble et de s'engager collectivement

Afin de pérenniser l'adhésion et l'engagement de ses membres, un forum peut encourager les possibilités et méthodes de travail collectives :

• Groupes de travail thématiques.

Les groupes de travail se concentrent sur une thématique spécifique et prévoient un siège pour chaque membre actif. Ils peuvent être dirigés par une organisation membre ou par un membre du personnel du forum. Les membres du groupe s'accordent sur la fréquence et la méthode de réunion (par exemple en présentiel et/ou à distance). Encourager la participation d'une personne chargée de la représentation active par membre, organiser régulièrement des réunions de niveau et créer une liste de diffusion pour le groupe de travail renforce l'engagement et accroît les retombées.

• Groupe de travail sur le plaidoyer.

Le plaidoyer est un domaine essentiel pour de nombreuses forums d'ONG, car la force de l'action collective augmente la possibilité de collaborer et de prendre une position commune dans des domaines clés. L'engagement des membres garantit que le positionnement du forum représente ses membres et bénéficie très généralement de leur soutien. Un groupe de travail sur le plaidoyer représente une opportunité de renforcement de l'engagement dans le travail et le positionnement d'un forum d'ONG. Voir le [Guide de plaidoyer pour forum d'ONG d'ICVA](#) pour en savoir plus sur un plaidoyer collectif efficace.

• Réunions spéciales.

Les réunions liées à une thématique du forum représentent une occasion supplémentaire pour les membres de s'engager. Les réunions organisées de manière adéquate avec les intervenant-e-s auquel-le-s les membres n'ont d'habitude pas accès renforcent les niveaux de participation. Les réunions peuvent être annoncées via les groupes de travail, un e-mail, un groupe Skype ou la lettre d'information du forum.

• Réunions ou sections décentralisées de forum.

Les réunions décentralisées et la coordination sous-nationale encouragent l'engagement des organisations membres auprès de leurs bureaux à l'échelon sous-national, mais aussi du personnel des bureaux secondaires des organisations, qui sont souvent plus en lien avec la mise en œuvre sur le terrain. Ces groupes doivent bénéficier de l'appui d'un membre du personnel du Secrétariat, d'un membre à l'échelon sous-national ou d'un ou plusieurs points focaux. Les réunions sous-nationales permettent de :

- informer les points focaux sous-nationaux sur la représentation des forums, l'engagement des parties prenantes et le calendrier des réunions ;
- discuter des contextes humanitaires, de développement et opérationnels à l'échelon sous-national ; de définir des priorités à l'échelle locale ; et de recueillir à l'échelle sous-nationale des informations qui viendront alimenter la coordination et le plaidoyer du forum ;
- offrir la possibilité aux points focaux sous-nationaux de communiquer et d'influencer le travail et le positionnement du forum.

« Nous avons des représentants sous-nationaux, pas seulement au niveau national. Nous organisons des réunions mensuelles aux niveaux national et sous-national. Nous bénéficions ainsi d'un forum qui nous permet de discuter des problématiques générales tout comme des problématiques locales. Et cela renforce considérablement l'engagement. »

Coordinateur de plateforme d'ONG

• Documents d'information à destination des donateurs.

Les forums d'ONG sont souvent les seules à s'engager auprès de nombreux donateurs selon un principe de réciprocité. Les donateurs reçoivent des informations détaillées sur les difficultés que rencontre l'intervention humanitaire et les priorités que les forums d'ONG se fixent, tandis que ces dernières cherchent le soutien des premiers pour des zones et thématiques prioritaires, sous-financées ou sous-équipées. Elles cherchent aussi à attirer l'attention sur des positionnements et approches spécifiques, stratégiques ou pratiques. Les réunions informelles avec les donateurs peuvent donc représenter un grand intérêt pour les membres. Ces réunions se limitent souvent à la présence de l'organe de gouvernance et des membres détenant une expertise opérationnelle et capables d'élaborer et de rédiger un document d'information.

• Déclarations, documents de positionnement et notes d'information.

Les membres peuvent être encouragés à proposer des thématiques prioritaires et contribuer à rédiger, évaluer et adopter des documents du forum. Un groupe de travail peut gérer la thématique et l'ébauche du contenu des déclarations externes, d'un document de positionnement ou d'une note d'information, mais l'ensemble des membres peuvent être invités à évaluer et adopter le document final. Une procédure clairement rédigée oriente les processus d'évaluation et de validation. Pour en savoir plus, voir le [Guide de plaidoyer pour forum d'ONG d'ICVA](#).

• Données et documents collectifs.

Cartographier les capacités collectives d'un forum permet de renforcer l'identité et la visibilité collectives. Il est possible de créer un modèle permettant de prendre le temps d'un suivi individuel afin d'obtenir les données de tous les membres ou presque.

Les cartographies ainsi produites peuvent être les suivantes :

- la présence sur le territoire national ;
- les financements (à la fois par secteur et pour l'ensemble des financements dans un pays) ;
- les capacités de préparation et d'intervention ;
- la programmation par les membres (3/4/5W) ;
- les profils des membres.

Modèles de documentation pour les forums

Se doter de documents d'excellente facture, comportant un message clair et cohérent, et accessibles aux membres du forum tout comme aux partenaires extérieurs peut servir à renforcer la confiance et donc l'engagement au sein du forum. Créer une série de modèles permettra de garantir la cohérence entre les documents, qu'ils soient élaborés par les membres du forum ou avec le Secrétariat.

Certains documents externes bien pensés, susceptibles d'intéresser un public plus large comme les donateurs, peuvent susciter des adhésions et l'engagement des membres. Par exemple : des profils de membres de forums d'ONG, des études de cas relatives aux bonnes pratiques d'adhésion, la cartographie en ligne de la présence des ONG par organisation/district/province/gouvernorat et secteur, etc.

• Réseautage.

L'organisation d'évènements de réseautage fournit un cadre informel pour la rencontre et la discussion des membres et partenaires extérieurs, en vue de créer une communauté et de renforcer l'identité collective.

3.6 Engagement des membres dans le processus de prise de décision

Transparence et redevabilité dans le processus décisionnel au sein d'un forum sont deux éléments essentiels. Toute plateforme d'ONG doit faire la preuve que les décisions prises représentent la majorité des membres. Il convient d'établir un processus décisionnel clair afin de garantir la cohérence, tout en suscitant l'engagement des membres. Dans ce but, les forums peuvent élaborer des procédures opérationnelles standard qui garantiront la cohérence et la transparence de la prise de décision dans différents cas de figure. Certaines forums confient la prise de décision principalement à l'Assemblée Générale, d'autres la confient plutôt au Comité Exécutif ou directeur.

Les processus varient certes d'un type de décision et d'un forum à l'autre, mais quelques grandes lignes peuvent être décrites :

- la prise de décisions par vote requiert un quorum (par exemple les deux tiers de l'organe de gouvernance ou des adhérents) ;
- les décisions importantes sont d'abord discutées par un groupe de membres concernés ;
- les options et recommandations du groupe sont présentées devant le Comité Exécutif ou devant l'ensemble des membres lors d'une réunion de l'Assemblée Générale ;
- le Comité Exécutif ou l'Assemblée Générale prend la décision par consensus ou procède à un vote.

Efficacité des réunions

Il est important d'organiser correctement les réunions, car elles représentent un excellent moyen d'entretenir l'engagement des membres. Les réunions doivent être :

Bien préparées, avec des invitations envoyées suffisamment à l'avance, et accueillies dans un lieu accessible et sûr pour toutes les personnes invitées. S'il est impossible de trouver un lieu adéquat, pensez à utiliser des moyens technologiques susceptibles de garantir tout de même une participation conséquente (Skype, webdiffusion, etc.).

Bien structurées, avec un ordre du jour, des objectifs et résultats attendus clairs et établis en amont, ainsi qu'un horaire défini, mais suffisamment flexible pour adapter l'ordre du jour aux thématiques prioritaires susceptibles d'émerger pendant la réunion.

Inclusives avec un service d'interprétation et des mesures garantissant l'accessibilité.

Centrées sur des objectifs clairs et des résultats attendus.

Animées en encourageant les membres à participer librement, en s'assurant que les horaires sont respectés et en aboutissant à des résultats et conclusions intelligibles.

Clôturées en examinant avant la fin de la réunion les décisions prises, les conclusions et les prochaines étapes.

Documentées à l'aide de comptes-rendus courts et simples reprenant les points d'action à faire valider par les participants rapidement après la réunion.

3.7 Représentation des forums

Autre composante essentielle de l'efficacité, de la crédibilité et de l'engagement des membres d'un forum : la représentativité.

Les partenaires externes se demandent souvent comment les collectifs d'ONG peuvent garantir que leur représentation reflète véritablement les opinions des membres. En répondant aux questions suivantes, vous pourrez évaluer les pratiques de votre plateforme en la matière :

- Comment votre plateforme s'assure-t-elle que ses travaux représentent les adhérents ?
- Comment recueillez-vous l'opinion de vos membres ?
- Combien de membres sont-ils impliqués dans la définition des priorités ?
- Comment les membres contribuent-ils à l'élaboration et à l'approbation du plan stratégique du forum ?
- Comment les positionnements et documents externes sont-ils examinés et adoptés par chaque membre ?
- Comment obtenez-vous les commentaires des membres sur les travaux du forum ?

À cet égard, il existe de nombreux moyens pour un forum de garantir sa crédibilité. Chaque forum devrait avoir défini ses méthodes de travail, par exemple à l'aide de procédures opérationnelles standard relatives à la prise de décision, au développement stratégique, à la création et à la révision d'une stratégie, ainsi qu'à l'élaboration et à l'approbation d'un avis commun (pour en savoir plus, voir le [Guide de plaidoyer pour forum d'ONG d'ICVA](#)).

Nomination des représentant-e-s de forum

A Certaines forums siègent dans d'autres forums de coordination humanitaire et reçoivent des invitations à participer à des réunions et événements. La possibilité de participer à ces réunions en tant qu'organisation représentante du forum peut constituer un moteur de l'engagement des membres. La crédibilité et le professionnalisme reposent toutefois sur les informations fournies et la préparation des représentant-e-s à représenter le collectif, pas uniquement leur propre organisation, auprès de toutes les forums de coordination importantes.

Les représentant-e-s aux réunions informelles doivent être nommé-e-s au terme d'un processus clair et transparent validé par l'Assemblée Générale. Représenter un forum est un privilège, mais aussi une responsabilité : avant d'accepter un rôle de représentation, les membres doivent être informés de leurs obligations. Les activités des représentant-e-s seront ensuite suivies, ce afin de vérifier qu'elles répondent bien aux obligations minimales incombant à la position représentative. Voici un exemple de critères de représentation au sein d'un forum et des responsabilités incombant aux membres représentants :

EXEMPLE DE CRITÈRES ET RESPONSABILITÉS RELATIVES À LA REPRÉSENTATION AU SEIN D'UN FORUM :

Critères de représentation :

- se rendre et participer aux réunions du forum ;
- faire la preuve des capacités et de la volonté de représenter le forum, et non pas les ONG individuelles, lors des missions de représentation ;
- occuper un poste hiérarchique dans sa propre organisation :
 - la plupart des postes de haut-e représentant-e pour la représentation humanitaire clé (Équipe de pays pour l'action humanitaire, etc.) ; ou
 - un-e cadre pour les autres réunions (réunions de coordination interagences).
- disposer d'une expertise organisationnelle et de compétences opérationnelles dans les thématiques couvertes par la réunion ;
- au moins deux membres, ou un-e membre du personnel du Secrétariat et un membre pour la représentation lors des réunions externes.

Responsabilités découlant de la représentation :

- vérifier que les personnes représentantes se trouvent sur la liste de diffusion relative à la réunion ;
- assister à la réunion en tant que représentant-e du forum (non pas de sa propre organisation) ;
- être membre actif du groupe et solliciter la contribution des membres ;
- solliciter une contribution adéquate de la part du Secrétariat ou des membres du forum pour représenter le groupe de manière aussi précise et responsable que possible ;
- participer à ou organiser des réunions de préparation.
Deux absences consécutives aux réunions de préparation se traduiront par le réexamen de la position représentative ;
- envoyer le compte-rendu des points importants abordés lors de la réunion à la coordination/direction/présidence du forum, le jour même de la réunion, pour le faire circuler entre les membres ;
- envoyer l'autre contact à la réunion si le premier représentant n'est pas disponible. Si cette deuxième personne est à son tour indisponible, le représentant devra en informer la coordination/direction/présidence. *Deux échecs consécutifs à trouver une solution alternative se traduiront par le réexamen de l'affectation.*

3.8 Engagement des membres de différents types

Les forums sont souvent composées de membres issus d'horizons divers. Des ONG de différentes tailles, travaillant sur des thématiques différentes, dans des bureaux situés à divers endroits du monde, des organisations locales, nationales et internationales, mais aussi des expériences et intérêts en tous genres. Entretenir l'engagement des membres quand ces derniers sont aussi diversifiés nécessite de bien comprendre qui ils sont et quels sont leurs intérêts et besoins et dans quelle mesure ils sont capables de s'impliquer. Ainsi, un forum est susceptible de fournir des contenus et des méthodes d'engagement pertinentes pour tous ses membres.

Un forum d'ONG mixtes a déterminé que si 40 % de ses membres étaient des ONG nationales, seules 13 % d'entre elles assistaient aux réunions mensuelles des directeurs de pays, pour 50 % d'ONG internationales. Cette information a permis au forum de comprendre les obstacles à l'engagement des membres des ONG nationales et de les renforcer. Si le manque de temps chez les petites organisations explique en partie leur faible engagement, d'autres obstacles, tels que la langue, la localisation, la date et la thématique de la réunion sont aussi d'importants facteurs. En outre, la nécessité d'organiser une réunion spécifique aux directeurs exécutifs d'ONG nationales a émergé : beaucoup d'ONG nationales sont bénéficiaires ou partenaires d'ONG internationales et considèrent les directeurs de pays de ces dernières comme des donateurs.

Voici quelques questions à se poser pour engager des membres de différents types :

• Le contenu concerne-t-il et est-il pertinent pour tous les membres ?

Par exemple, le travail autour des contraintes d'accès administratives (enregistrement des ONG internationales, visas pour le personnel, etc.) est particulièrement pertinent et utile pour les ONG internationales, mais le travail sur le renforcement des capacités peut intéresser les ONG nationales.

• Les méthodes de communication sont-elles efficaces pour tous les membres ?

Les forums d'ONG communiquent en priorité par e-mail, mais certaines doivent utiliser des méthodes adaptées aux ONG locales qui sont moins souvent contactables par e-mail ou par Skype. Les groupes WhatsApp et SMS peuvent constituer des solutions alternatives utiles.

• Les réunions répondent-elles aux besoins de tous les membres ?

– **Localisation** : Les réunions sont-elles accessibles physiquement pour tous les membres, que ce soit en termes géographiques ou sécuritaires ? Dans le cas contraire, les membres peuvent-ils participer à la réunion en téléconférence ou est-il possible d'organiser des **réunions sous-nationales** ?

« **Le niveau de travail provincial (sous-national) est particulièrement important pour l'engagement des membres. Beaucoup ne travaillent qu'à ce niveau. Et ce sont eux aussi qui interviennent directement à l'échelle locale.** »

Directeur adjoint d'un forum d'ONG.

– **Dynamique du pouvoir** : Tous les membres sont-ils égaux en matière de relations interorganisationnelles et peuvent-ils tous s'exprimer de manière égale ? L'organisation de réunions spécifiques aux directeurs exécutifs des ONG nationales permet d'accorder plus de liberté d'expression aux bénéficiaires ou aux partenaires de mise en œuvre d'autres membres.

– **Langue** : Tous les membres parlent-ils la même langue couramment ? Sinon, peut-on fournir un service d'interprétation ? Pensez à l'interprétation simultanée, au moins pour les plus grandes réunions de plateforme.

– **Date et durée** : La sécurité fait-elle partie des critères de planification des réunions ? Les membres peuvent-ils repartir avant la tombée du jour ? Les réunions sont-elles organisées en dehors d'autres événements à caractère culturel ou religieux ?

– **Lieu** : Lorsque c'est possible, l'espace de réunion est-il assez grand pour accueillir tous les membres dans de bonnes conditions ?

• Le Comité Exécutif ou Directeur reflète-t-il la composition des membres ?

Lorsque les membres d'un forum sont très diversifiés, que les ONG sont aussi bien nationales qu'internationales, les statuts et mandats doivent prévoir les procédures garantissant la représentativité de la gouvernance. Tous les membres devraient avoir la possibilité de présenter leur candidature à des postes de direction. La majorité des forums d'ONG mixtes ont défini un certain nombre de sièges pour chaque type de membre au sein de leur organe de gouvernance. Par exemple, pour six sièges disponibles, trois peuvent être accordés à des ONG nationales et trois à des ONG internationales. Certaines forums se sont dotées d'un processus postélectoral dans lequel le comité nomme lui-même un membre supplémentaire pour combler un manque de diversité (genre, échelle provinciale ou nationale, etc.).

« Les ONG nationales ont parfois le sentiment de ne pas pouvoir s'exprimer en raison de la présence de leurs donateurs dans la même pièce. Par ailleurs, la plupart des réunions concernent tous les membres et invitent tous les niveaux de hiérarchie à participer, les intérêts et stratégies peuvent diverger. Les réunions à destination des Directeurs Exécutifs d'ONG nationales sont essentielles. Elles permettent d'approfondir des aspects qui leur sont spécifiques. »

Membre du personnel d'un forum d'ONG

3.9 Protection des données et confiance

La confiance est un élément essentiel de l'engagement des membres. Lorsqu'ils ont véritablement confiance en la manière dont les informations et les données diffusées seront stockées et utilisées, ces derniers sont plus susceptibles de s'engager, par exemple en diffusant des mises à jour, thématiques et informations, en partageant des données et en contribuant aux documents et priorités des forums.

Les forums d'ONG peuvent mettre en place une politique simple à laquelle sont soumis tous les membres du personnel et du forum. Elle décrit :

- la manière dont les informations relatives aux membres seront recueillies, stockées et utilisées, par exemple les coordonnées qui pourront être diffusées auprès des différentes parties (nom des organisations, nom du directeur de pays, e-mail, numéros de téléphone, etc.) ;
- pour chaque série de données ou requête d'information, une requête spécifique sera exigée ;
- l'engagement à n'utiliser les informations diffusées par les membres qu'aux fins pour lesquelles elles ont été requises et collectées ;
- l'engagement à agréger toutes les informations diffusées par les membres sans faire référence à une ONG membre en particulier, sauf en cas d'autorisation explicite formulée par ledit membre ;
- l'engagement à ne pas nommer ou faire référence à des membres en particulier lorsqu'il est question d'incidents de situation en réunion individuelle, de groupe, interne ou externe avec des membres, des partenaires ou d'autres parties.

3.10 Remarques des membres et satisfaction

L'engagement dans les forums d'ONG est largement tributaire de l'accès et de la force de la voix qu'un collectif peut apporter, par exemple auprès des pouvoirs publics et au sein des systèmes et structures de coordination. Pour que cela fonctionne, les membres doivent sentir que leur opinion est écoutée, qu'ils contribuent au positionnement et au travail du forum. De même, la crédibilité perçue du forum et la satisfaction des membres constituent une véritable motivation pour ces derniers.

« Des membres satisfaits, confiants et connectés au travail du forum sont plus susceptibles de s'engager activement. »

Coordinateur d'un forum d'ONG

Il convient donc, pour faciliter l'engagement des membres dans l'évolution d'un forum, de faire remonter leurs remarques à l'aide de méthodes accessibles et bien pensées, de publier un aperçu transparent des résultats ou informations recueillies, et d'utiliser ces données pour ajuster le fonctionnement du forum et ses méthodes de travail.

3.10.1 Questionnaires auprès des membres et partenaires

Les questionnaires annuels sont un moyen simple, habituel et inclusif d'obtenir des informations. Ils permettent de relever les perceptions, d'évaluer la satisfaction, d'identifier les lacunes et contribuent à orienter les futures priorités du forum. Les questionnaires auprès des membres permettent à un forum d'identifier et de répondre aux besoins et demandes de ces derniers, notamment en matière de gouvernance et de fonctionnement général. Les questionnaires auprès des partenaires montrent comment les parties prenantes externes perçoivent la valeur ajoutée du forum.

Les questionnaires sont en général diffusés sur un forum en ligne telle que Survey Monkey. Ces outils obligent à respecter un calendrier précis et gèrent les résultats. Il est également possible de distribuer des formulaires sur papier à remplir à la main lors des réunions du forum afin d'augmenter le nombre de réponses. Pour faciliter l'analyse, les questions seront à choix multiple et des champs seront prévus pour formuler des réponses personnalisées.

Un compte-rendu transparent des résultats doit être mis à disposition des membres et les résultats du questionnaire seront présentés lors de l'Assemblée Générale et utilisés pour orienter la fourniture de services, la mise en œuvre de la stratégie et les activités du forum. Vous trouverez un exemple de questionnaire annuel à destination des membres au chapitre relatif aux ressources.

3.10.2 Réunions annuelles bilatérales avec les membres

Des réunions annuelles bilatérales avec chaque membre permettent d'avoir des retours plus précis à l'échelle individuelle, notamment dans les situations où l'engagement est inférieur à ce que l'on attendait.

3.10.3 Mécanisme de retour d'expérience et de doléances

Comme toute organisation, un forum doit mettre en place un système efficace de retour d'expérience et de plainte facilement accessible aux membres, au personnel, aux partenaires, aux parties prenantes et aux autres bénéficiaires. Plusieurs canaux de signalement doivent être mis en place, dont un système de déclaration anonymisé. Les rapports doivent être pris en compte dans un délai prédéfini et répondre à un mécanisme de gestion clair. Un résumé régulier et anonymisé des rapports et de leurs conclusions doit être publié.

- Quel système de retour d'expérience et de plainte votre plateforme a-t-elle mis en place ?
- Le mécanisme est-il efficace ?
- Comment les données collectées relatives aux plaintes et signalements sont-elles diffusées ?

3.11 Mesure de l'engagement des membres

Les membres s'engagent à des degrés divers, de manière générale ou avec des variations dans le temps, en fonction des capacités et des intérêts. Mais il est essentiel de mesurer cet engagement si l'on souhaite le pérenniser. Les données relatives à l'engagement des membres montrent le niveau d'implication de chaque organisation selon les activités du forum. Il est utile de :

- identifier les activités générant un engagement faible ou élevé ;
- comprendre quels sont les membres les plus engagés ;
- comprendre quels sont les membres les moins engagés ;
- déterminer les membres qui ont besoin de soutien pour renforcer leur engagement ;
- identifier les groupes de membres susceptibles d'avoir besoin de modes d'engagement adaptés pour s'impliquer davantage ;
- lorsqu'un forum a défini ses attentes ou exigences en matière d'engagement, les données relatives à l'implication des membres peuvent être utilisées pour suivre leur adhésion (participation à X % des réunions de l'Assemblée Générale, etc.) ;
- il est indispensable d'évaluer si un membre répond aux critères propres à une fonction en particulier, par exemple pour présenter sa candidature à l'organe de gouvernance si un niveau d'engagement minimal est requis ;
- il convient donc de suivre l'engagement et les performances des personnes représentant l'organe de gouvernance ou le forum et vérifier qu'elles répondent aux critères spécifiques au poste.

« Si nous constatons l'inactivité d'un membre, nous organisons une réunion individuelle afin d'étudier les raisons expliquant l'absence d'engagement. L'engagement est un critère d'adhésion au forum, tous les membres doivent être présents et contribuer. »

Directeur adjoint d'un forum d'ONG

En plus d'être utilisées pour répondre au faible engagement d'un membre ou pour examiner les raisons de ce faible engagement dans une activité, les informations relatives à l'implication d'un membre peuvent être diffusées auprès des autres adhérents, par exemple en amont de l'élection aux postes de gouvernance ou de représentation.

3.12 Croissance du nombre d'adhérents et fidélisation

La plupart des forums d'ONG n'entreprennent pas d'efforts particuliers pour augmenter les rangs de leurs membres ou pour fidéliser les membres existants. La croissance du nombre de membres et leur fidélisation sont naturelles lorsque le forum applique de bonnes pratiques d'engagement et génère un sens de l'appropriation collective. On parle d'appropriation lorsqu'un forum propose à ses membres une valeur ajoutée et inspire de la crédibilité auprès de ses membres, partenaires extérieurs et autres parties prenantes.

« Un forum dont la structure est transparente, qui fait un travail de qualité et dont les réunions et activités sont pertinentes pour l'ensemble des adhérents qu'elle espère atteindre, réussira à attirer des membres et les fidéliser »

Directeur de forum d'ONG internationales

Parmi les mesures que certaines forums prennent pour attirer de nouveaux membres, on trouve :

- un site internet accessible doté d'une section consacrée à l'adhésion, qui comprend :
 - les critères d'adhésion ;
 - la procédure relative à la candidature ;
 - le formulaire de candidature ;
 - les documents annexes ;
 - les données de contact pour les questions relatives à l'adhésion et la soumission des candidatures.
- un lien dans les documents externes vers la page portant sur l'adhésion, par exemple : « Si vous n'êtes pas encore membre du forum et souhaitez nous rejoindre, vous trouverez des informations relatives à l'adhésion en cliquant ici xxx » ;
- l'encouragement des membres à faire connaître le forum et à renvoyer vers des organisations partenaires en vue de leur adhésion ;
- la mise en œuvre de projets qui donnent de la visibilité à des ONG membres, comme l'élaboration d'un répertoire d'ONG ou de portraits de membres ;
- l'organisation de réunions à destination d'organisations qui souhaiteraient adhérer ;
- la proposition d'un statut exceptionnel d'observation aux réunions du forum ;
- l'émission d'un certificat d'adhésion annuel, car il renforce la crédibilité de l'adhésion ;
- la proposition d'activités de renforcement des capacités et de formations réservées aux membres.

« Les membres existants parrainent les nouveaux membres, les nouveaux membres potentiels ont la possibilité d'assister à une réunion du forum en tant qu'observateur afin de découvrir son fonctionnement, et nous diffusons des informations sur nos activités, mais d'une manière générale cela se fait naturellement, grâce à notre excellente structure, les ONG nous rejoignent et veulent rester. »

NGO fora Director

3.13 Suspension de l'adhésion et démission

Les statuts ou le mandat d'un forum doivent définir les motifs et la procédure de suspension de l'adhésion et de démission d'un membre. Voici quelques motifs habituels de suspension et de démission :

- A. l'organisation membre souhaite mettre fin à son adhésion et en informe le forum par écrit ;
- B. une organisation membre cesse ses activités dans le pays où se trouve le forum ;
- C. la cotisation d'un membre est due depuis au moins six mois après une lettre de rappel ;
- D. le forum met fin à l'adhésion d'une organisation pour un « motif justifié », tel le non-respect de ses statuts, principes, stratégies, code de conduite et/ou modes de fonctionnement.

Dans les cas B, C et D, les autres adhérents conservent le pouvoir de décision. Il sera en général délégué au Comité Exécutif/Directeur pour examiner le cas et statuer sur la suspension. L'organisation membre concernée peut avoir le droit de défendre son cas devant le Comité Exécutif/Directeur en amont du vote ou faire appel de la décision après le vote. Les membres faisant l'objet d'une suspension peuvent avoir le droit de renouveler leur demande d'adhésion par exemple dans les six à douze mois suivant la résiliation.

Dans le cas D, où le « motif justifié » est porté à l'attention du forum, une équipe peut être constituée pour enquêter sur l'allégation et présenter des recommandations au Comité Exécutif/Directeur.

Pour tous les cas de suspension et de démission, les cotisations sont non remboursables et restent dues.

4. PROPOSITION DE FEUILLE DE ROUTE POUR UNE STRATÉGIE RELATIVE À L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DE FORUMS D'ONG

L'engagement des membres peut être un objectif ou un élément du plan stratégique global d'un forum. Elle peut aussi constituer une stratégie et/ou un plan de travail en soi. Chaque forum étant différent, il n'existe pas de solution universelle pour constituer et maintenir un fort engagement des membres. Toutefois, une stratégie canalise et oriente le travail d'engagement des membres, dessinant une véritable feuille de route dans le temps.

Une stratégie efficace et solide contient en général les éléments suivants :

1. Définition de l'engagement des membres : qu'est-ce que c'est ? Comment le mesurer ?
2. Évaluation de l'engagement des membres : selon une base de référence et un suivi régulier. Que va-t-on mesurer, à quelle fréquence, et qui va s'en charger ? Analyse de l'engagement individuellement et par catégories de membres.
3. Objectif/but général : ce à quoi vous souhaitez arriver, ce qui doit changer par rapport à maintenant. Comment l'évolution de l'engagement sera-t-elle mesurée ?

4. Objectifs/buts spécifiques : quels sont les sous-objectifs/buts à atteindre pour remplir l'objectif/le but général ? Qui va les atteindre ? Qui est responsable de leur concrétisation ? Comment vont-ils être mesurés ?
5. Description concrète des étapes et mesures à prendre, agencées dans un plan de travail, pour atteindre les objectifs d'engagement des membres ;
6. Définition d'un calendrier pour la stratégie globale, pour chaque objectif/but général, pour chaque objectif/but pour chaque étape concrète ;
7. Suivi et mesure de la mise en œuvre du plan de travail et de la stratégie ;
8. Suivi et mesure des niveaux d'engagement des membres.

Accroître et maintenir l'engagement des membres relève d'un effort sur le long terme. Après avoir mesuré vos avancées, décidez des ajustements nécessaires au plan de travail pour augmenter vos chances de réussite : qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Que peut-on encore améliorer ?

RESOURCES

- [Start Fund Handbook, 2017](#) (en anglais)
- [NGO Coordination Guide, ICVA, 2013](#) (en anglais)
- CONSEIL AUSTRALIEN DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL [Rules and Objects of ACFID](#) (en anglais), 2017
- [ALNAP Governance Management and Membership, 2016](#) (en anglais)
- [Directives d'adhésion au Réseau mondial des organisations de la société civile pour la réduction des catastrophes, 2018](#)
- [Statuts de VOICE, 2018](#)
- Vidéo « Effective Strategies to Improve Member Engagement, Satisfaction and Ultimately Retention » (stratégies efficaces d'amélioration de l'engagement, de la satisfaction et de la fidélisation des membres), principalement destinée à renforcer l'implication des communautés sur Internet <https://vimeo.com/223171526>
- Résumé à l'attention des nouveaux membres d'un forum d'ONG (PHF), 'What is PHF: Information pack for new members, staff and partners' (en anglais) PHF 2014, disponible sur la page du Centre de documentation à destination des ONG membres du forum ICVA
- [Example NGO Fora Annual Member Feedback and Satisfaction Survey](#), (en anglais) Claire Whiting, disponible sur la page du Centre de documentation à destination des organisations membres du forum ICVA
- [Guide de plaidoyer pour le forum d'ONG d'ICVA, 2016](#)

ANNEXE 1

Liste de contrôle des meilleures pratiques en matière d'engagement des membres au sein des forums d'ONG

Cette liste de contrôle est un outil créé à destination des forums d'ONG pour qu'elles évaluent les procédures d'engagement de leurs membres. Si elle constitue un excellent exemple, elle n'est pas exhaustive.

5.1 Assemblée Générale

- Définir clairement les critères, avantages et responsabilités relatives aux membres dans un document que les adhérents signent au moment où ils rejoignent le forum ;
- Maintenir à jour les listes de contacts des membres ;
- Demander aux membres de participer aux réunions de l'Assemblée Générale ;
- Établir un calendrier des réunions ;
- Limiter la durée des réunions et établir un ordre du jour clair et suscitant l'intérêt ;
- Équilibrer les séances procédurales avec des présentations informatives ou interactives et laisser la possibilité aux membres de dialoguer.

5.2 Comité Exécutif/Directeur

- Éventuellement, mettre en place un système de quotas réservant un certain nombre de sièges au comité à chaque type d'organisation membre afin de garantir une représentation équitable, notamment dans le cas d'un forum mixte ;
- Établir un processus électoral clair, transparent, et dans la fréquence régulière accordant à chaque membre un vote équitable ;
- Rédiger un mandat clair à destination des membres du comité incluant :
 - l'attribution ;
 - les rôles et responsabilités ;
 - les niveaux minimums de participation requis ;
 - les conséquences du non-respect de ses obligations.
- Vérifier que les avantages et responsabilités découlant de l'élection au comité sont clairement définies et équilibrées ;
- Établir un mécanisme d'orientation pour les membres nouvellement élus au comité qui passe en revue :
 - l'état actuel des politiques stratégiques, des plans de travail et des programmes financés par les donateurs ;
 - les rôles et responsabilités spécifiques au comité ;
 - un passage de témoin clair de la part du comité sortant.
- Permettre la participation présentielle et à distance (réunions téléphoniques, espaces de travail partagés, etc.) ;
- Créer des sous-comités thématiques pour répartir les responsabilités entre les membres ;
- Vérifier que le comité présente régulièrement des rapports aux autres membres du forum.

5.3 Sous-groupes et groupes de travail

- Garantir que tous les membres susceptibles de participer aux activités ont un siège ou la possibilité de se présenter à l'élection au sein d'un sous-groupe ou d'un groupe de travail ;
- Garantir que toutes les organisations membres des sous-groupes ou groupes de travail désignent une personne représentante qui s'engage à participer de manière assidue ;
- Élire la présidence et le point focal du Secrétariat pour le groupe ;
- Rédiger un court mandat pour chaque sous-groupe ou groupe de travail ;

- Préparer les réunions de sous-groupes ou groupes de travail selon les modalités suivantes :
 - organisation avec préavis adéquat ;
 - communication préalable de l'ordre du jour ;
 - communication du compte-rendu et des décisions au sous-groupe ou groupe de travail et au reste des membres.
- Vérifier que le Secrétariat ou le Comité Exécutif/Directeur effectue de manière appropriée le suivi ou la supervision ;
- Créer des groupes pertinents au niveau national et sous-national afin d'encourager la participation des organisations et bureaux sous-nationaux.

5.4 Secrétariat

- Vérifier que les responsables de la coordination/direction ont les compétences pour faciliter le travail du forum tout en encourageant et garantissant un véritable engagement à long terme des membres ;
- Définir des procédures claires visant à garantir que les documents et positions du forum sont élaborées avec des membres du forum, même lorsque le Secrétariat supervise les opérations ;
- Inclure et évaluer l'engagement des membres en tant que responsabilité spécifique incombant à tout siège au Secrétariat ;
- Impliquer le comité ou les membres en général dans les processus de recrutement et de prise de décision.

5.5 Gouvernance et redevabilité des forums

- Rédiger des statuts ou un mandat clair(s) adopté(s) par les membres définissant les composantes du forum ;
- Rédiger des statuts ou un mandat clair(s) adopté(s) par les membres du forum définissant les méthodes de travail, processus décisionnels, critères d'adhésion de direction, rôles et responsabilités, motifs de résiliation ;
- Définir une procédure claire de modification des statuts et du mandat prévoyant l'approbation des membres ;
- Vérifier que pour chaque organisation membre, une personne dispose du droit de prendre des décisions et de voter au nom de l'organisation membre ;
- Établir un mandat clair pour le Comité Exécutif/Directeur prévoyant de garantir, en plusieurs étapes, la représentativité de l'organe de gouvernance vis-à-vis des membres ;
- Vérifier que les membres du Comité Exécutif/Directeur ont bien pris connaissance de la structure de gouvernance ainsi que des rôles et responsabilités en matière de redevabilité, et qu'ils les suivent ;
- Définir les sanctions encourues par les membres du Comité Exécutif/Directeur en cas de non-respect de leurs responsabilités et les appliquer si nécessaire ;
- Accompagner les membres du Comité Exécutif/Directeur dans un parcours d'orientation clairement défini ;
- Planifier des audits externes de façon régulière et communiquer leurs conclusions aux membres ;
- Planifier des évaluations internes et externes de façon régulière en impliquant les membres en tant que spécialistes, et diffuser les rapports auprès des membres et autres parties prenantes ;
- S'assurer que les membres font remonter les informations relatives aux opérations, priorités, activités et modes de travail des forums à l'aide de questionnaires annuels envoyés aux membres, d'évaluations programmées des plans de travail, de réunions individuelles avec les membres, etc. ;
- Garantir que les membres évaluent régulièrement les accords de gouvernance.

5.6 Intégration des membres

- Prévoir une synthèse écrite du forum contenant :
 - son mandat, sa vision et sa mission ;
 - ses principes et valeurs ;
 - ses statuts et/ou son mandat ;
 - le code de conduite des membres (que ce dernier signe lors de la demande d'adhésion) ;
 - sa structure ;
 - une matrice structurelle (le personnel et/ou les membres représentant le forum lors des réunions informelles et spéciales) ;
 - un organigramme.
- Rédiger les responsabilités des membres ;
- Rédiger un aperçu des principales activités :
 - réunions générales des membres ;
 - groupes de travail sur des thématiques spécifiques ;
 - activités permanentes de coordination et de réseautage avec les agences des Nations Unies, les ministères, les donateurs et autres parties prenantes ;
 - appui et conseil ;
 - représentation ;
 - communications et plaidoyer conjoints ;
 - coordination et information ;
 - recherche et évaluation ;
 - réunions thématiques.
- Rédiger les descriptions et calendriers des réunions générales et des groupes de travail ;
- Fournir les listes de contacts des adhérents, du Comité Exécutif/ Directeur et du Secrétariat.

5.7 Gestion des informations

- Développer un site internet pour le forum doté d'une zone réservée aux membres protégée par un mot de passe contenant les documents et registres concernant les membres ;
- Utiliser un système en ligne de stockage et d'archivage partagé tel que Dropbox, Onedrive ou Google Drive ;
- Créer une série de modèles portant la marque du forum, destinés à garantir la cohérence entre les documents, qu'ils soient élaborés par les membres ou avec le Secrétariat ;
- Créer et diffuser des profils de membres, des études de cas portant sur les bonnes pratiques, cartographier la présence des ONG, etc. afin d'impliquer les membres existants et de susciter de nouvelles adhésions ;
- Mettre en œuvre une stratégie simple de protection des données pour tous les membres du personnel et les organisations membres qui contiennent :
 - des pratiques et des directives spécifiques à la récolte, au stockage, au partage et à l'utilisation des informations relatives aux adhérents et d'autres données ;
 - l'engagement du forum à n'utiliser les informations diffusées par les membres qu'aux fins pour lesquelles les informations ont été requises et collectées ;
 - l'engagement du forum à agréger toutes les informations diffusées par les membres sans faire référence à une ONG membre en particulier, en l'absence de son autorisation explicitement formulée par écrit ;
 - l'engagement du forum à ne pas nommer ou faire référence à des membres en particulier lorsqu'il est question d'incidents de situation en réunion interne ou externe, que ce soit en individuel, en groupe, avec des membres, des partenaires ou d'autres parties.

5.8 Efficacité des réunions

- Penser l'ordre du jour selon des objectifs clairs et des résultats attendus ;
- Envoyer les invitations et l'ordre du jour suffisamment à l'avance ;
- Organiser les réunions dans un lieu sûr et accessible ;
- Penser à utiliser des moyens technologiques pour garantir une participation conséquente (Skype, webdiffusion, etc.) ;
- Faire respecter l'horaire défini, mais rester suffisamment flexible pour adapter l'ordre du jour aux thématiques prioritaires susceptibles d'émerger pendant la réunion ;
- Encourager l'inclusivité en fournissant des services d'interprétation et en facilitant l'accès aux personnes en situation de handicap ;
- Animer les réunions en encourageant les membres à participer librement, en s'assurant que les horaires sont respectés et en aboutissant à des résultats et conclusions intelligibles ;
- Clôturer les réunions en examinant les décisions prises, les conclusions et les prochaines étapes validées par les membres ;
- Documenter les réunions à l'aide de comptes-rendus simples reprenant les points d'action à faire valider par les participants, rapidement après la réunion.

5.9 Représentation des forums

- Désigner des représentant-e-s aux réunions informelles au moyen d'un processus clair, transparent et prédéfini adopté par l'Assemblée Générale ;
- Vérifier que les représentant-e-s participent aux réunions et aux groupes qui reflètent les objectifs et buts du forum ;
- Vérifier que les représentant-e-s répondent bien aux obligations minimales incombant à leur position représentative ;
- Vérifier que les représentant-e-s font valoir les intérêts du forum en tant qu'unité, pas ceux de leur propre organisation ou leurs intérêts personnels ;
- Vérifier que les représentant-e-s soumettent le compte-rendu des points importants abordés lors de la réunion à la coordination/direction/présidence du forum, le jour même de la réunion, pour le faire circuler entre les membres.

5.10 Mesure de l'engagement des membres

- Identifier et évaluer les activités générant un engagement faible et élevé ;
- Identifier et évaluer les membres les plus/moins engagés ;
- Identifier et soutenir les membres qui doivent intensifier leur engagement ;
- Identifier les groupes de membres susceptibles de répondre à des possibilités d'engagement adaptées ;
- Suivre l'adhésion des membres aux attentes et exigences en matière d'engagement ;
- Évaluer la réponse des membres aux critères propres à certaines fonctions (leur niveau est-il suffisant pour qu'ils présentent leur candidature à l'organe de gouvernance ?) ;
- Suivre l'engagement et les performances des personnes représentant l'organe de gouvernance ou le forum et vérifier qu'elles répondent aux critères propres à leur poste ;
- Utiliser les informations relatives à l'implication d'un membre pour aider les adhérents à prendre une décision éclairée lors de l'élection à un poste de gouvernance de représentation.

5.11 Remarques des membres

- Faire régulièrement remplir un questionnaire de satisfaction par les membres et les parties prenantes ;
- Analyser et diffuser les données collectées ;
- Utiliser les conclusions des questionnaires annuels pour orienter les priorités et les méthodes de travail du forum ;
- Mettre en place un système efficace de retour d'expérience doté de différents moyens de faire remonter les problèmes, à disposition des membres, des partenaires, des parties prenantes et des bénéficiaires ;
- Mettre en place et appliquer une approche systématique de suivi et d'amélioration du mécanisme de signalement.
- Créer et mettre en œuvre un système sûr et confidentiel de collecte des données relatives aux doléances et signalements ;
- Publier de manière régulière des rapports anonymisés contenant les doléances reçues et les mesures prises pour y répondre.

5.12 Croissance et maintien du nombre d'adhésions

- Développer un site internet accessible doté d'une section consacrée à l'adhésion, qui comprend :
 - les critères d'adhésion ;
 - la procédure relative à la candidature ;
 - le formulaire de candidature ;
 - les documents annexes ;
 - les données de contact pour les questions relatives à l'adhésion et la soumission des candidatures.
- Dans les documents externes, inclure un lien vers la page web consacrée à l'adhésion ;
- Encourager les membres à faire connaître le forum et à renvoyer vers des organisations partenaires en vue de leur adhésion ;
- Mettre en œuvre des projets qui augmentent la visibilité des ONG membres, comme l'élaboration d'un répertoire d'ONG ou de portraits de membres ;
- Tenir des réunions à destination des organisations qui souhaiteraient adhérer ;
- Proposer un statut exceptionnel d'observation aux réunions du forum ;
- Émettre des certificats d'adhésion annuels afin de renforcer la crédibilité de l'adhésion ;
- Proposer des activités de renforcement des capacités et des formations réservées aux membres.

5.13 Stratégie d'engagement des membres d'un forum

- Déterminer le type de stratégie d'engagement des membres. L'engagement des membres est-elle un objectif du plan stratégique global du forum, ou bien est-ce une stratégie/un plan de travail en soi ?
- Définir l'engagement des membres. Qu'est-ce que c'est ? Comment le mesurer ?
- Évaluer l'engagement des membres. Quelle base de référence doit-on utiliser ? Que va-t-on mesurer, à quelle fréquence, et qui va s'en charger ? Observe-t-on des différences d'engagement entre les membres individuels et d'autres types de membres ?
- Définir les objectifs/buts généraux. À quoi souhaitez-vous arriver ? Qu'est-ce qui doit changer par rapport à maintenant ? Comment l'évolution de l'engagement sera-t-elle mesurée ?
- Définir les objectifs/buts spécifiques. Quels sont les sous-objectifs/buts à atteindre pour remplir les objectifs/buts spécifiques ? Quand va-t-on les atteindre ? Qui est responsable de leur concrétisation ? Comment vont-ils être mesurés ?
- Établir un plan de travail. Quelles sont les étapes et les mesures concrètes à prendre pour atteindre les objectifs d'engagement des membres ?
- Définir une échéance. Quel est le calendrier de la stratégie globale, pour chaque objectif/but général, pour chaque objectif/but et pour chaque étape concrète ?
- Suivre et évaluer le plan de travail et la stratégie. Dans quelle mesure la mise en œuvre suit-elle le calendrier établi ?
- Suivre et mesurer les niveaux d'engagement des membres. Comment la stratégie fonctionne-t-elle ? À quels changements faut-il procéder pour améliorer les résultats ?

Ce guide relatif à l'engagement des membres des forums d'ONG a été réalisé grâce aux contributions de membres et au fonds de la Protection civile et opérations d'aide humanitaire européennes : (intégrer le logo à télécharger ici : <http://www.echo-visibility.eu/standard-visibility/visual-identity/>):



European Union
Civil Protection and
Humanitarian Aid

Les points de vue exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les points de vue des donateurs.

Ce guide a été rédigé en mai 2019 par Claire Whiting pour l'International Council of Voluntary Agencies. Nous remercions le personnel et les membres des forums d'ONG qui ont participé à la consultation et à Jeremy et Fiona d'ICVA, qui nous ont apporté leur expertise et leurs connaissances. Vous pouvez adresser vos questions relatives au guide à clairewhiting@gmail.com

ICVA est un consortium mondial d'ONG humanitaires qui promeut une action humanitaire fondée sur des principes et efficace. Pour en savoir plus, veuillez écrire à secretariat@icvanetwork.org



Pour plus d'**informations**, veuillez contacter :

BUREAU DE GENÈVE

26-28 Avenue Giuseppe Motta 1202 – Genève – Suisse
Tel: +41 (0)22 950 9600

Email: secretariat@icvanetwork.org

www.icvanetwork.org

[@ICVANetwork](https://twitter.com/ICVANetwork)

Restez connectés!

[Inscrivez-vous](#) à notre bulletin d'information mensuel.

BUREAU RÉGIONAUX

ASIE

Bangkok, Thaïlande

MENA

Amman, Jordanie

AFRIQUE

Addis-Abeba, Ethiopie
Nairobi, Kenya