

Beyond2015

Campagne **Beyond 2015**

Évaluation finale

Décembre 2015

Rapport sommaire

Évaluation réalisée par Maruxa Cardama, consultante externe
Évaluation prescrite par Beyond 2015

La version complète de ce rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.beyond2015.org/our-learning>





AVANT-PROPOS

« *Même dans la littérature et dans l'art, quiconque cherche à être original ne le sera jamais, alors que si vous essayez simplement de dire la vérité (sans vous préoccuper de combien de fois elle a été dite) vous serez original neuf fois sur dix, sans même vous en rendre compte.* » C. S. Lewis



Andrew Griffiths

Philipp Schönrock

Beyond 2015 ne s'est jamais trop souciee de savoir si elle était originale ou novatrice ; cette campagne a toujours été axée sur le travail et les résultats, cherchant à créer de réels changements et non pas à se mettre en avant. Pourtant, cette attention constante sur les résultats est une des raisons pour lesquelles Beyond 2015 a innové et trouvé des solutions originales aux problèmes qu'elle a rencontrés.

L'un des aspects importants de la campagne, et qui est souligné dans la présente évaluation, est le grand nombre de personnes qui ont contribué à son succès. Si nous devons dresser la liste de toutes ces personnes, cet avant-propos serait long et ennuyeux. Il convient également de noter que la campagne fut plus que la somme de ses parties, et que notre influence résulte presque entièrement de notre capacité à travailler ensemble de manière constructive, pour présenter un point de vue cohésif de la société civile sur le processus post-2015. Ce fut un triomphe du collectif sur l'individu, et ceci a été déterminant pour gagner le respect de ceux que nous cherchions à influencer.

Cependant, il serait impossible de parler de la campagne sans mentionner tout spécialement le Secrétariat. Leo Williams a joué un moteur dans la direction et l'organisation de la campagne, sans lequel cette dernière n'aurait pas réussi ; mais l'ensemble du Secrétariat et tous les coordinateurs régionaux ont été le « cœur battant » de la campagne, du début à la fin. La société civile est redevable à ces personnes travailleuses et inspirantes avec lesquelles ce fut un véritable plaisir de travailler.

La campagne a pris beaucoup de décisions très importantes – le **dialogue « VPVC »** (vision, buts, valeurs, critères), le « mouvement en tenailles » et la stratégie « de la politique à l'action » ("**Policy to Action**") sont trois décisions qui viennent à l'esprit – mais la décision de réaliser une évaluation complète et honnête de la campagne afin de préserver son héritage sera certainement la décision la plus durable. Cette évaluation a mis en évidence le génie de la campagne, et notre tâche est désormais de diffuser les conclusions de cette évaluation et de nous assurer que les enseignements tirés restent entre les mains de la société civile.

Coprésider Beyond 2015 a été en toute honnêteté l'un des meilleurs moments de nos carrières respectives ; bien que nous nous réjouissons de continuer à travailler ensemble pour traduire les mots du Programme 2030 en actions qui changeront la vie des gens.

Andrew Griffiths et Philipp Schönrock
Coprésidents de Beyond 2015



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Chapitre 1

Réalisation des objectifs de Beyond 2015 : efficacité et impact



1. Beyond 2015 a pleinement atteint ses objectifs.

La pression exercée par la campagne pour obtenir un processus transparent, participatif et inclusif à l'ONU a été décisive. Par ailleurs, la campagne a défendu très tôt et avec ferveur l'opérationnalisation d'un processus à voie unique (combinant le développement et le développement durable). La campagne a aussi contribué à ce que l'agenda post-2015 prenne en compte les voix des personnes affectées par la pauvreté et l'injustice. À l'échelle mondiale, Beyond 2015 a joué un rôle très influent en aidant le système onusien à faire participer les parties prenantes et la société civile au-delà des Groupes majeurs, et à assurer un meilleur équilibre géographique Nord/Sud. Beyond 2015 a parfaitement réussi à enrichir le processus intergouvernemental par des contributions multipartites, structurées et pertinentes des OSC, partagées en temps voulu et élaborées de façon transparente. La campagne a permis à ses membres de mieux s'approprier le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), et de percevoir leurs contributions comme une opportunité de changer le monde, au-delà de « leur monde ».

2. Fort degré de satisfaction quant à l'efficacité des approches et des outils de la campagne.

Points forts (entre autres) : (a) mobilisation d'une masse critique d'organisations du Sud et du Nord, tout en tenant compte de la diversité d'avis ; (b) positionnement autour de valeurs et de principes de plaidoyer clairs ; (c) élaboration de positions de plaidoyer substantielles, pertinentes et opportunes, tout au long du processus intergouvernemental ; (d) actions réalisées à la fois à l'échelle mondiale, régionale et nationale, dans l'esprit d'une campagne décentralisée, à travers le « mouvement en tenailles ». **Points faibles** : (a) prédominance de l'anglais ; (b) faible nombre de réunions physiques ; (c) faible adaptation des approches et des outils ; (d) absence d'un cadre structuré pour le brassage interrégional ; (e) faible communication externe, et (f) absence d'une réelle dichotomie entre une campagne de plaidoyer et une campagne de mobilisation.

3. Impact majoritairement positif de Beyond 2015 sur l'action collective de la société civile et son engagement auprès de l'ONU.

Points forts : (a) mobilisation, responsabilisation et renforcement des capacités de la société civile – permettant sa participation à des processus intergouvernementaux complexes ; (b) création d'un espace de collaboration et d'apprentissage mutuel entre organisations Nord/Sud ; (c) preuve qu'un mouvement de la société civile auto-organisé, coordonné et hétérogène peut avoir une influence mondiale sur des processus intergouvernementaux ; (d) prise en compte par

l'ONU de nouvelles voix et d'expériences de terrain (la campagne a surmonté la fragmentation générale de la société civile et a fourni une plateforme aux OSC maîtrisant mal le développement durable) ; (e) maximisation du mandat de l'ONU pour faire participer d'« autres parties prenantes » ; (f) contribution à la responsabilisation accrue des Groupes majeurs et autres parties prenantes, et (g) création/renforcement de capacités pour adopter de nouveaux outils de travail. **Points faibles** : (a) prédominance initiale des ONG du Nord, en particulier du Royaume-Uni ; (b) absence de synergies ou de délimitations claires avec les campagnes existantes ; (c) le difficile choix en termes de lobbying entre introduire de nouvelles voix ou privilégier l'expertise ; (d) relation floue de la campagne avec le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes ; et (e) l'absence de pression et d'engagement après le Sommet onusien en septembre. **Ces points faibles constituent des questions importantes que les campagnes de la société civile, les Groupes majeurs et autres parties prenantes devront résoudre.**

4. L'héritage de toute campagne de plaidoyer va bien au-delà des mots. Cela dit, l'ONU et ses États membres semblent réellement avoir approuvé et examiné en détail les contributions de la campagne. Parmi les éléments clés du plaidoyer de Beyond 2015 qui ont contribué au document final de l'agenda post-2015 :

a) la vision de la campagne pour le Programme 2030 ; (b) le caractère universel, intégral, interdépendant et ambitieux du Programme 2030 ; (c) la promotion des droits de l'Homme ; (d) les principes « ne laisser personne pour compte » et « aucune cible ne peut être considérée comme atteinte avant d'être atteinte pour tous les segments de la société » ; (e) les Objectifs de développement durable (ODD) sur l'égalité des genres, l'inégalité, la consommation et la production durables, le climat, et l'inclusion et la cohabitation pacifique ; (f) la protection de la planète comme principe fondamental ; (g) la participation de la société civile et de toutes les parties prenantes comme une fin en soi, et (h) le mécanisme de responsabilisation à trois échelles – mondiale, régionale et nationale. **Points faibles du plaidoyer** : a) collaboration limitée avec les États membres « difficiles » ; (b) ne pas avoir permis aux personnes vivant dans la pauvreté de participer directement aux négociations intergouvernementales ; (c) ne pas avoir suffisamment bouclé la boucle entre les trois échelles (mondiale, régionale et nationale) ; (d) influence limitée sur le chapitre de suivi-évaluation du Programme 2030, l'un des chapitres les moins ambitieux ; (e) faibles résultats pour relier les moyens de mise en œuvre des ODD au financement du développement, et (f) ne pas avoir contrebalancé l'attention démesurée portée à la croissance économique durable.

5. La décision de travailler à l'échelle globale, régionale et nationale est un point fort de la campagne. Cependant, bien que celle-ci soit vue comme étant hautement performante à l'échelle mondiale, le travail à l'échelle régionale est jugé moins satisfaisant, sauf en Europe et en Afrique. Le travail national est perçu comme étant performant, avec divers degrés de satisfaction selon les pays.

6. Beyond 2015 n'est pas devenue une porte-parole dans les négociations intergouvernementales. Cela démontre à la fois l'attitude respectueuse des donateurs (le Danemark, la Suisse et la Suède) et la bonne gestion de la situation par Beyond 2015. **Difficultés évoquées:** 1) Beyond 2015 a créé une demande à laquelle elle ne pouvait parfois pas répondre ; (2) elle a subi les répercussions de la réorganisation de l'engagement de la société civile auprès de l'ONU et de la plateforme traditionnelle des Groupes majeurs ; (3) elle a parfois été perçue comme étant trop proéminente, en raison de sa masse critique ; (4) elle n'a pas toujours fait pression sur les États membres pour obtenir des résultats plus progressifs, et (5) elle aurait pu affiner certaines positions de plaidoyer.

7. L'incroyable difficulté (et parfois impossibilité) pour la campagne de prendre du recul, de mener des réflexions profondes, de se réajuster et de gérer l'innovation, du fait du rythme haletant qu'elle devait suivre.

Chapitre 2

Structure, gouvernance, gestion et partenariats



8. Niveau exceptionnel d'auto-gouvernance acquis par Beyond 2015, fondée sur la décision conjointe, l'inclusion, la transparence et la responsabilisation. La campagne a consacré des efforts considérables pour créer des structures globales, régionales et nationales ; et elle a souvent adapté ses approches. Toutefois, **des problèmes structurels, institutionnels ou de coordination ont entravé l'efficacité de la campagne** : (a) leadership insuffisant et discontinu du Comité exécutif, notamment pour atténuer les difficultés de coordination aux niveaux régional et national ; (b) coordination déficiente des coordinateurs régionaux et des structures nationales ; (c) lourde bureaucratie et retards dans le décaissement des fonds aux coordinateurs régionaux et aux agences chef de file nationales ; (d) transitions et passations difficiles.

9. Satisfaction relative quant aux performances du Comité exécutif, mais appréciation et gratitude unanime envers ses membres pour avoir gracieusement accepté de siéger au comité tout en gérant de lourdes charges de travail. **Points forts** du Comité exécutif : (a) efforts considérables pour trouver un équilibre Sud/Nord au sein de la campagne ; (b) aide financière aux membres du Sud.

Points faibles : (a) communication insuffisante sur son travail pendant la phase initiale ; (b) déséquilibre homme/femme ; (c) déséquilibre Nord/Sud (en dépit de l'équilibre numérique Nord/Sud, les voix du Nord avaient tendance à dominer celles du Sud) ; (d) leadership insuffisant, impactant à la fois sur la stratégie à moyen terme, la collecte de fonds et les actions du Secrétariat ; (e) faible ancienneté et capacité de décision limitée de ses membres dans leurs organisations respectives ; (f) perte de vitesse lorsque le nouveau Comité a été élu en 2014, malgré des dispositions pour un renouvellement partiel ; (g) mandats flous ; (h) actions insuffisantes pour atténuer les difficultés dans la coordination régionale et nationale, et (i) faible nombre de réunions physiques et barrières linguistiques.

10. Divers degrés de satisfaction quant au mandat des Coprésidents, mais reconnaissance unanime envers les collègues qui ont accepté ce rôle exigeant. **Points forts** : (a) la décision politique d'avoir des Coprésidents du Nord et du Sud, et (b) les élections de mi-mandat. **Points faibles et difficultés** : (a) le manque de visibilité et de leadership par moments, et (b) les mauvais processus de sélection.

11. Plus d'efforts auraient pu être faits pour développer des TdR clairs et garantir leur bonne compréhension. Cela dit, il est crucial que les initiatives de collaboration ne dépendent pas trop fortement des TdR, que de bons processus de sélection soient menés, et que les acteurs de telles initiatives comprennent qu'ils tireront de celles-ci autant qu'ils y investissent.

12. Le Secrétariat est considéré comme étant hautement professionnel, multiculturel, multilingue, efficace et capable de résoudre des problèmes. Il a été bien géré et a responsabilisé son personnel.

13. Hauts niveaux de satisfaction quant au travail réalisé par CONCORD, puis par l'Alliance africaine pour les personnes handicapées (ADA), en tant qu'agents financiers de Beyond 2015. La séparation des pouvoirs et la division des rôles entre le Nord et le Sud ont été appréciées et ont montré qu'une campagne mondiale peut avoir un agent financier basé n'importe où, pourvu que l'organisation mandatée ait les bonnes compétences et capacités. Le principe de neutralité fiscale (aucun avantage financier pour l'agent financier) a bien fonctionné aussi bien pour la campagne que pour l'agent (aucune perte accumulée).

14. Les discussions sur les partenariats au début de la campagne furent parmi les questions les plus difficiles et complexes à résoudre – certaines demeurant même sans réponse. Bien que les 3 principaux partenariats avec CAN-International, le Forum International des Plateformes Nationales d'ONG (FIP) et « Participate » aient contribué à la campagne, ils n'ont pas été exploités de façon optimale et n'ont pas pleinement répondu aux attentes. En même temps, il est évident que Beyond 2015 a développé une relation de confiance et d'amitié profonde avec ces 3 acteurs, et que chacun a beaucoup

appris sur le tas. Les résultats obtenus doivent être comparés à la contrefactuelle : quels résultats n'auraient pas été obtenus sans ces 3 partenariats ? Les partenariats ont aidé Beyond 2015 de plusieurs manières, à savoir en termes de politique, de plaidoyer, de travail de recherche, de charge de travail, de légitimité et de collecte de fonds.

Chapitre 3

Stratégie de levée de fonds, modèle de financement, suivi et reporting



15. Le travail de collecte de fonds réalisé par le Secrétariat est louable. Points forts : (a) collecte de fonds provenant de sources mixtes jugées suffisamment éthiques et neutres ; (b) constitution d'un fonds commun par les 3 pays donateurs (le Danemark, la Suède et la Suisse) – réduisant la charge de reporting et offrant une plus grande flexibilité en matière de dépenses, (c) création d'un « groupe de coordination des donateurs » géré par le Secrétariat, démontrant la confiance des donateurs dans la campagne, et permettant à la fois aux donateurs de prendre des décisions plus transparentes et de développer des stratégies conjointes, et (d) l'invitation faites aux OSC membres de contribuer financièrement à la campagne. **Points faibles :** (a) mauvaise stratégie initiale de collecte de fonds ; (b) maintien des financements étatiques – perçu par certains comme étant problématique et risqué pour une campagne de plaidoyer ; (c) faibles contributions des OSC membres. La consultante estime que, dans l'esprit d'une campagne d'adhésion, le Comité exécutif et les plus grandes organisations membres dotées de départements de collecte de fonds auraient dû contribuer dès le début et plus activement au développement et à la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds.

16. Beyond 2015 a réussi à mettre en œuvre un modèle de financement pour mener des activités à l'échelle globale et décentraliser des fonds aux niveaux régional et national - l'argent étant réparti entre pays. **Points faibles :** (a) participation insuffisante du Comité exécutif à ces décisions ; (b) fonds insuffisants pour les activités de coordination régionale, retards dans l'approbation des budgets de plaidoyer, et accès difficile aux fonds en raison de la bureaucratie dans les organisations hôtes, et (c) fonds limités et décaissements différés pour les agences chef de file nationales.

17. Beyond 2015 a régulièrement produit des documents de suivi et des rapports sur son financement. Toutefois, des mises à jour plus régulières et plus courtes auraient été souhaitables pour identifier et partager les bonnes pratiques. Par ailleurs, Beyond 2015 n'a pas développé de mécanisme pour suivre et évaluer la mise en œuvre

des activités et l'utilisation des fonds par les agences chef de file nationales et les bénéficiaires de subventions dans le cadre de l'initiative « de la politique à l'action » ('Policy to Action Innovation Fund').

Chapitre 4

Menaces pour l'héritage de Beyond 2015 et prochaines étapes



18. La stratégie de sortie de Beyond 2015 est un très bon document sur les aspects pratiques de la clôture d'une campagne.

19. La grande diversité d'avis très critiques sur l'engagement de la société civile auprès de l'ONU indique que le Comité exécutif aurait pu mieux encadrer la phase finale de la campagne. Un groupe de travail aurait dû être mis en place par le Comité afin d'identifier les scénarios et les étapes cruciales pour ancrer l'héritage de la campagne, et afin d'élaborer de brèves directives pour aider les membres à exploiter cet héritage. Par ailleurs, un groupe de réflexion sur les perspectives d'une éventuelle nouvelle campagne aurait pu être auto-organisé. La campagne ayant été établie en 2010, il y avait assez de temps pour prévoir et planifier. Il est vivement recommandé au Comité exécutif de concentrer tous ses efforts jusqu'à la clôture de la campagne (mars 2016) sur : 1) l'ancrage de l'héritage de la campagne et 2) l'élaboration de directives pour que les organisations membres contribuent à cet ancrage. Il est vivement conseillé à tous les membres de soutenir activement cet objectif et de participer pleinement aux discussions sur une éventuelle nouvelle campagne.

20. Deux grandes menaces pourraient compromettre l'héritage de Beyond 2015 : 1) une mise en œuvre fragmentée du Programme 2030 au niveau national, et 2) la perte d'une structure permettant une collaboration et une coordination efficaces.

**Plusieurs co-présidents et itérations du Comité exécutif se sont succédés au cours de la vie de la campagne. Des niveaux de performance variables ont été atteints selon les individus qui ont assumé ces rôles.*



ENSEIGNEMENTS CLÉS DE BEYOND 2015

Efficacité et impact

1. La société civile est capable de participer aux processus intergouvernementaux à l'échelle mondiale – à travers un engagement auto-organisé, coordonné et multithématique – et de transmettre une vision commune du développement durable.

2. Un mélange d'approches traditionnelles et innovantes peut s'avérer très efficace.

3. Dans un processus intergouvernemental, l'utilisation de messages cohérents adressés aux fonctionnaires travaillant à la fois pour l'ONU et dans les capitales peut aider à combler le fossé naturel entre eux, à condition d'établir une bonne cartographie politique.

4. L'engagement de la société civile auprès de l'ONU a fortement évolué depuis Rio+20, ouvrant la voie à des opportunités de participation inédites grâce au réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes, et la collaboration intergroupe. Mais ces améliorations ne devraient pas être considérées comme acquises. La société civile et les Groupes majeurs et autres parties prenantes doivent assumer la responsabilité individuelle et collective de s'auto-organiser et de collaborer vers une coordination non partisane pour un engagement stratégique et soutenu auprès de l'ONU. Des questions cruciales doivent être abordées et résolues entre les collègues participant aux campagnes / coalitions de la société civile, et aux Groupes majeurs et autres parties prenantes, de façon à ne pas entraver les perspectives d'engagement auprès de l'ONU.

5. La participation des mouvements sociaux aux campagnes de la société civile et leur interaction constituent des questions extrêmement complexes et potentiellement conflictuelles.

Ces questions exigent un dialogue soutenu et une réflexion pragmatique par rapport à l'appropriation, la légitimité, l'opérationnalisation et l'efficacité de futures campagnes.

6. Une campagne mondiale de plaidoyer de la société civile, à la fois bien organisée et gérée, et hétérogène, peut parvenir à influencer directement un processus intergouvernemental – à condition qu'elle revendique dès le début un espace stratégique spécifique, se reconnaisse comme un acteur parmi d'autres, n'absorbe pas tout l'espace, et permette à ses propres membres de contribuer à parts égales et de briller individuellement.

7. Il est très difficile d'établir, d'opérationnaliser et de maintenir les structures et arrangements nécessaires pour qu'une campagne de la société civile puisse opérer aux niveaux mondial, régional et national. Cela prend du temps et exige à la fois beaucoup de flexibilité, des ressources humaines et financières considérables, ainsi que des structures de coordination et des cadres globaux efficaces pour appuyer cette coordination.

8. Une campagne de la société civile axée sur le plaidoyer qui opère dans un environnement intergouvernemental politique et qui reçoit des financements gouvernementaux doit rester parfaitement consciente du risque d'instrumentalisation.

9. Ménager un espace pour l'inventaire, la réflexion et le recalibrage, de même que gérer l'innovation en opérant dans un environnement dynamique, peut s'avérer incroyablement difficile pour les individus et les initiatives de collaboration. La collaboration avec des universitaires et des groupes de réflexion peut ouvrir de nouveaux horizons et apporter des solutions.

Structure, gouvernance, gestion et partenariats

1. Une structure et une gestion efficaces, ainsi qu'une gouvernance inclusive et transparente, sont la pierre angulaire de toute initiative de collaboration. Il peut être tentant de reproduire les structures ou les dispositifs qui fonctionnent déjà dans d'autres situations.

2. Le temps et les efforts consacrés au travail en interne ont un impact sur le bon déroulement des activités externes d'une campagne, et donc sur son efficacité globale – et ne devraient donc pas être sous-estimés.

3. Il est crucial de compter sur un organe de gouvernance transparent, démocratique, géographiquement équilibré, paritaire et représentatif – par exemple, un Comité exécutif – capable d'offrir un leadership adéquat et continu.

4. Compter sur des coprésidents peut être bénéfique pour la représentation et le leadership d'une campagne, ainsi que pour renforcer son profil, à condition de respecter l'équilibre géographique et la parité, et à condition que les personnes choisies aient le bon profil et niveau de compétences.

5. Il est crucial de compter sur un secrétariat indépendant, professionnel, multiculturel, multilingue et efficace, bien géré et qui accorde une flexibilité à ses membres.

6. Il est important de compter sur un agent financier rigoureux pour gérer les subventions, les contrats et les relations avec les fournisseurs. Les organisations qui envisagent ce rôle ne devraient pas sous-estimer la responsabilité fiduciaire qui s'y rattache.

7. Toute campagne doit adopter une approche stratégique et réaliste pour établir des partenariats. Une telle approche doit être prise par les deux parties, et chacune doit à la fois avoir une vision claire de ce qu'elle peut apporter à l'autre, et procéder à une auto-évaluation approfondie de sa capacité avant de conclure un partenariat. Les partenariats cherchent à obtenir le meilleur de chaque monde et exigent donc des compromis. Il faut anticiper les difficultés et conjointement évaluer les risques.

Stratégie de collecte de fonds, modèle de financement, suivi-évaluation

1. Les ONG et les initiatives de la société civile savent à quel point il est important de développer en temps opportun des stratégies de collecte de fonds claires, éthiques et réalistes pour faire face à la pression qu'engendre la recherche de fonds. Les masses critiques peuvent mettre en avant divers arguments pour appuyer la collecte de fonds, notamment leur potentiel en termes d'impact et d'héritage, ainsi que l'expérience et les compétences en collecte de fonds des membres de la campagne.

2. Il est vital d'avoir un financement transparent, scrupuleusement géré et aligné à la vision et aux objectifs de la campagne ; et même les meilleurs modèles de financement engendreront une priorisation difficile.

3. Un système de suivi-évaluation régulier et transparent des dépenses est essentiel pour la reddition des comptes, et peut offrir des possibilités utiles d'apprentissage entre pairs (si l'information est présentée dans un format adéquat).

Héritage de Beyond 2015 et prochaines étapes

1. Les campagnes de plaidoyer de la société civile doivent développer des stratégies de sortie sur les aspects pratiques liés à leur clôture.

2. La phase de clôture de toute initiative de collaboration – en particulier celles qui sont bien visibles, de grande envergure, couronnées de succès et personnellement enrichissantes – concerne tant les aspects pratiques que les ressentis ; et tant l'inventaire et l'identification des apprentissages que l'ancrage de l'héritage de l'initiative.

3. L'organe de direction d'une campagne doit prendre la responsabilité d'initier suffisamment tôt le processus

d'ancrage de l'héritage de la campagne pendant sa phase de clôture.

4. Deux grandes menaces pourraient compromettre l'héritage de Beyond 2015. Des éléments déclencheurs et des actions préventives sont identifiés pour chacune:

- Une mise en œuvre fragmentée du Programme 2030 au niveau national ;

- La perte d'une structure pour une collaboration et une coordination efficaces que Beyond 2015 a créée, en particulier dans un contexte défavorable à la société civile.



RECOMMANDATIONS CLÉS POUR D'AUTRES CAMPAGNES DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Efficacité et impact

- ⊙ Établir une compréhension commune de l'identité de la campagne (plaidoyer ou mobilisation).
- ⊙ Éviter la prédominance des ONG du Nord, même au stade initial ;
- ⊙ Établir des synergies et des délimitations d'identité claires avec d'autres campagnes ;
- ⊙ Au niveau mondial, clarifier les relations avec le réseau des Groupes majeurs et autres parties prenantes, et établir des canaux de collaboration.
- ⊙ Mener des évaluations ad hoc pour déterminer quand il convient de réaliser des actions de plaidoyer et de lobbying, et quand il vaut mieux s'ouvrir à de nouvelles voix issues du terrain.
- ⊙ Discuter ouvertement et en détail de la question de savoir si – et le cas échéant comment – intégrer les mouvements sociaux.
- ⊙ Inclure dans les stratégies de collecte de fonds des budgets solides et des fonds de contingence pour la traduction multilingue.
- ⊙ Combiner les réunions virtuelles quotidiennes avec des réunions physiques pour des jalons spécifiques, conformément aux différents plans stratégiques et programmes de travail des organisations.
- ⊙ Attribuer aux niveaux régional et national l'entière responsabilité d'adapter les approches d'intervention des campagnes mondiales décentralisées.
- ⊙ Equiper le Secrétariat à tout moment de responsables de communication dotés de compétences spécifiques. Allouer un budget spécifique et adéquat pour obtenir un soutien professionnel en communication externe.
- ⊙ Allouer des fonds considérables pour opérationnaliser des structures et une influence efficaces au niveau régional.
- ⊙ Mener une réflexion approfondie, effectuer des arrangements adéquats, créer des outils et allouer un budget pour la collaboration et le brassage interrégional.
- ⊙ Affecter un mandat régional officiel aux membres du Comité exécutif, incluant la responsabilité de développer des stratégies publiques et d'établir des rapports.
- ⊙ Inclure un profil de plaidoyer dans la description de poste (aptitudes et compétences) des coordinateurs régionaux.
- ⊙ Examiner les applications pratiques du risque d'instrumentalisation d'une campagne opérant dans un processus intergouvernemental politique, du fait de son financement gouvernemental : Quel est le pourcentage de financement gouvernemental ? Quelles mesures seront prises pour protéger la campagne contre son instrumentalisation ? Si les pourcentages de financement non-gouvernemental et gouvernemental sont similaires, le financement gouvernemental peut-il être utilisé comme une subvention d'activité au lieu d'une subvention de fonctionnement ?
- ⊙ Anticiper la hausse de la demande et des attentes professionnelles qu'engendre le succès, en prévoyant des provisions adéquates pour les ressources humaines et financières.
- ⊙ Encourager, protéger et valoriser aux niveaux individuel et collectif la réflexion, le recalibrage, la créativité et la pensée novatrice. La collaboration avec des universitaires et des groupes de réflexion peut ouvrir de nouveaux horizons et apporter des solutions.

Structure, gouvernance, gestion et partenariats

- ⊙ Soigneusement conceptualiser les structures régionales et nationales de coordination et établir des mécanismes de gestion et/ou de supervision hiérarchique directe par un secrétariat professionnel et indépendant.
- ⊙ Anticiper et minimiser les problèmes liés à la lourdeur bureaucratique et aux retards dans le décaissement de fonds.
- ⊙ Mettre en place des mécanismes concrets pour atténuer la perte de staff et l'impact des transitions — par exemple : des rapports et des fichiers structurés pour les nouveaux employés ; une surveillance plus étroite de la transition par la hiérarchie ; une orientation détaillée pour tous les nouveaux employés ; des entretiens entre les personnes sortantes et entrantes, avant que le changement ne soit effectif ; des dispositions budgétaires pour faciliter des visites d'initiation des nouveaux employés.
- ⊙ Veiller à ce que toutes les personnes nommées à un poste comprennent leurs termes de référence (TdR) et que ceux-ci soient clairs.
- ⊙ Comprendre qu'au-delà des TdR, la mise en place de bons processus de sélection et la bonne conscience de chacun sont tout aussi importants. Dans une campagne composée de pairs, l'investissement de chaque membre déterminera ce qu'il/elle retirera de sa participation à la campagne.

- ⊗ Réfléchir à comment prévenir et surmonter le déséquilibre géographique ou l'absence de parité dans un Comité exécutif. Des scénarios de compromis entre équilibre et efficacité doivent être discutés dès le début.
- ⊗ Mettre en place, dès la phase de conceptualisation, des mécanismes pour renforcer la capacité des membres et leur leadership afin de parvenir à une parité et à un équilibre géographique.
- ⊗ Réfléchir à comment prévenir et surmonter un leadership défaillant ou une absence de transparence du comité exécutif.
- ⊗ Considérer l'attribution officielle de responsabilités régionales aux membres du comité exécutif, en sus de leur responsabilité de diffuser les stratégies et les rapports.
- ⊗ Allouer un budget pour organiser un nombre suffisant de réunions physiques du comité exécutif.
- ⊗ Mettre en place des systèmes d'évaluation menés par les pairs – par exemple : s'assurer que chaque candidat présente sa propre vision et une feuille de route détaillée pour la durée de son mandat ; introduire des obligations de reporting régulier par les coprésidents sur les résultats concrets obtenus et la résolution des problèmes stratégiques.

Stratégie de collecte de fonds, modèle de financement, suivi-évaluation

- ⊗ Mettre en place un bon système de collecte des fonds dès l'étape de conceptualisation.
- ⊗ Veiller à ce que le principal organe décisionnel de la campagne, ainsi que les plus grandes organisations membres dotées de départements ou de personnel dédiés à la collecte de fonds, contribuent dès le début à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds.
- ⊗ Envisager l'institutionnalisation d'un poste au sein du Secrétariat de la campagne, dédié à temps plein à la collecte de fonds. Autrement, les plus grandes organisations membres devraient contribuer en nature en consacrant une partie du temps de travail de leurs agents de fundraising à la collecte de fonds pour la campagne.
- ⊗ Réfléchir de manière pragmatique au risque d'instrumentalisation d'une campagne du fait de son financement gouvernemental si celle-ci intervient dans un processus intergouvernemental (et donc hautement politique): quelle part du budget global provient de financement étatique ? Si ce pourcentage est très élevé, quelles mesures seront établies pour protéger la campagne contre son instrumentalisation ? S'il y a une proportion similaire de financement étatique et non-étatique, le financement étatique peut-il être utilisé pour assouvir des coûts opérationnels (activités) plutôt que des coûts fonctionnels ?
- ⊗ Mettre en place un système de frais d'adhésion, avec des seuils différents en fonction du budget de chaque membre.
- ⊗ Cartographier et attirer d'éventuels donateurs provenant du secteur philanthropique.
- ⊗ Faire des efforts budgétaires pour mettre en place des structures de coordination régionale efficaces.
- ⊗ Établir des mécanismes de suivi-évaluation exhaustifs pour la mise en œuvre d'activités. Les coûts nécessaires pour opérationnaliser ces mécanismes doivent être pris en compte dans la stratégie de collecte de fonds et dans le budget. Par ailleurs, les visites sur terrain et les évaluations externes sont recommandées et devraient être déployées immédiatement en cas de violation des mesures liées aux dépenses.

Héritage

- ⊗ Concentrer tous les efforts du Comité exécutif jusqu'à la date de clôture de la campagne pour : 1) ancrer l'héritage de la campagne et 2) identifier des lignes directrices pour aider les organisations membres à contribuer à cet ancrage. La consultante encourage fortement tous les membres à soutenir activement cette tâche.
- ⊗ Veiller à ce que les organisations membres de Beyond 2015 s'engagent pleinement dans les discussions sur une éventuelle campagne de relève.
- ⊗ Pour la société civile, les Groupes majeurs et autres parties prenantes : assumer leur responsabilité individuelle et collective d'auto-organisation et de coordination stratégique non partisane – en vue de s'engager durablement auprès des Nations Unies.
- ⊗ Pour la société civile, les Groupes majeurs et autres parties prenantes : discuter des questions importantes en suspens, notamment leur collaboration et la création de synergies. Bien que ces questions soient évidemment complexes, le fait de retarder ces discussions aura des conséquences très négatives sur la capacité de la société civile à créer des campagnes futures et à s'engager auprès des Nations Unies.



CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

1. Couverture (en haut à gauche) : crédit photo : HoFoSe / Beyond 2015 Tanzanie. Des professionnels des médias en Tanzanie participent à un atelier de sensibilisation sur la nécessité de créer une volonté politique pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 au niveau national.
2. Couverture (en bas à gauche) : crédit photo : Conor Healy Photography. Janvier 2015. Eoin Gormley, Jeune Ambassadeur de l'UNICEF, rencontre Amina Mohammed en janvier 2015.
3. Couverture (en bas à droite) : crédit photo : Nguyen, N. 24 septembre 2015. Ovation debout à la fin de l'évènement de haut-niveau organisé par Beyond 2015 en septembre 2015 dans les locaux de l'ONU à New York, durant lequel des représentants d'Etats membres de l'ONU et d'organisations de la société civile ont discuté de comment créer une volonté politique pour mettre en œuvre le Programme 2030 au niveau national.
4. Quatrième de couverture (en haut à droite) : crédit photo : HoFoSe / Beyond 2015 Tanzanie. Des professionnels des médias en Tanzanie participent à un atelier de sensibilisation sur la nécessité de créer une volonté politique pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 au niveau national.
5. Quatrième de couverture (en bas à gauche) : crédit photo : Beyond 2015. Mai 2015. Déjeuner organisé par Beyond 2015 à New York, sur le rôle des jeunes dans le suivi-évaluation de l'agenda post-2015, mai 2015.
6. Quatrième de couverture (en bas à droite) : Nguyen, N. 24 septembre 2015. La Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) anime un événement de haut-niveau organisé par Beyond 2015 en septembre 2015 dans les locaux de l'ONU à New York. Cet événement a rassemblé des représentants d'Etats membres de l'ONU et d'organisations de la société civile participant à la Campagne Beyond 2015.

www.beyond2015.org

Cette publication existe en anglais et en espagnol sur notre site web.

Auteur : Maruxa Cardama

Design graphique : **Savitzky Brand Building (SBB)**

Traduction : Chido Communications Ltd

Relecture-correction et coordination de la publication :

Ella Masle-Farquhar, Chargée d'affaires internationales pour Beyond 2015 (membre du Secrétariat)

