

Apprendre en pratiquant

Une  
série



qui s'appuie sur la recherche et les  
actions de développement des capacités

# RENFORCER LES ORGANISATIONS DE LA DIASPORA

## Professionalisation par la gouvernance, leadership et gestion de projet

Financé par  
l'Union européenne



Mis en œuvre par l'ICMPD



# Table des matières

- 03  
Contexte
- 05  
Gouvernance et leadership en action
- 09  
Gestion de projet en action
- 15  
Quelles sont les prochaines étapes ?
- 16  
En savoir plus



# Contexte

Les organisations de la diaspora (OD) sont de plus en plus désireuses de professionnaliser leurs opérations. La professionnalisation est le processus par lequel une organisation met en œuvre des systèmes ou des processus, et développe des compétences et des connaissances essentielles afin d'accroître son efficacité et son efficience. La professionnalisation peut apporter de nombreux avantages à une organisation de la diaspora, notamment une plus grande reconnaissance, d'accès à des partenariats, de financements et, en fin de compte, de changements plus importants.

À l'EUDiF, nous avons observé l'appétit des OD pour la professionnalisation lors des demandes d'assistance technique via le Laboratoire de Développement des Capacités, ainsi que dans les recommandations résultant de notre série de consultations de la diaspora à travers l'Europe. Les demandes de soutien au développement des capacités (DC) pour la professionnalisation ont représenté plus d'un cinquième des demandes d'assistance technique en 2020-2022, le domaine de soutien le plus demandé. Ces recommandations et demandes ont mis en évidence des besoins récurrents en matière d'amélioration des structures de gouvernance, de gestion de projet, de collecte de fonds et de création de réseaux, entre autres domaines.

Grâce aux actions de notre Laboratoire de Développement des Capacités, nous avons acquis une compréhension solide des catégories clés de la professionnalisation, tout en reconnaissant que plusieurs autres domaines clés du développement (tels que la gestion des connaissances ou la communication) sont également essentiels pour renforcer le travail et l'impact d'une organisation. Bien que chaque organisation soit unique, les OD partagent un ensemble commun de domaines à prendre en compte dans le processus de professionnalisation :

- Gouvernance et leadership
- Gestion de projet
- Partenariats
- Adhésion
- Financement
- Ressources humaines

## La professionnalisation est-elle toujours la solution ?

Le processus de professionnalisation est un processus continu qui évolue en suivant le développement de la vision et des objectifs d'une organisation de la diaspora. Il est nécessaire de bien comprendre la vision d'une organisation de la diaspora et de définir ses objectifs avant de décider quels processus pourraient bénéficier du renforcement de la professionnalisation - et donc où le développement des capacités pourrait aider. Cela permet d'évaluer dans quelle mesure une OD doit modifier, le cas échéant, sa structure et ses méthodes de travail.

Il est essentiel de souligner que toutes les OD peuvent fournir des services de manière professionnelle, qu'elles opèrent dans le cadre de structures formelles ou informelles, et avec des systèmes et des ressources variables. En effet, les OD qui travaillent dans des structures moins formelles ou ad hoc sont très répandus et parviennent à mettre en œuvre des initiatives ayant un impact.

## Categories in focus

### Gouvernance et leadership



Structures et processus de prise de décision et capacité à fixer et à atteindre des objectifs

La bonne gouvernance permet à l'OD de rester fidèle à sa vision, de maintenir la confiance en interne et en externe et de motiver le personnel et les membres grâce à un développement organisationnel solide. Le développement organisationnel a trait à l'efficacité et aux performances de l'organisation. Il s'appuie sur les compétences en matière de résolution de problèmes, le leadership, la gestion quotidienne, les structures de gouvernance, les procédures opérationnelles, la responsabilité et le contrôle. [▶ Page 05](#)

### Gestion de projet



Modèles, outils et connaissances pour la mise en œuvre des activités

Une bonne mise en œuvre des projets, axée sur le suivi et l'apprentissage, se traduit par des stratégies et des interventions plus efficaces. Les domaines de la gestion de projet qui nécessitent souvent un accompagnement en développement des capacités sont la conception et le développement du projet, la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage. [▶ Page 09](#)

### Partenariats



Processus et capacités de mise en réseau, d'établissement et de maintien de partenariats efficaces

Les partenariats impliquent des systèmes et processus de coordination permettant d'identifier et de collaborer avec d'autres acteurs. Ils permettent d'accroître les ressources et d'atteindre un public plus large. Collaborer avec l'EUDiF sur une action inclut intrinsèquement une expérience de ces systèmes et processus de coordination car le partenariat est au cœur des actions, de la recherche et du dialogue d'EUDiF<sup>1</sup>. Chaque action rassemble des ensembles complémentaires de compétences et d'expériences, de valeurs, de priorités, de ressources et de styles de fonctionnement et sert d'exercice de partenariat pour atteindre une vision et un objectif communs.

### Adhésion



Approches pour recruter, gérer et impliquer les membres de la diaspora et développer des liens précieux

### Financement



Systèmes et capacités pour assurer et gérer le financement

### Ressources humaines



Capacités du personnel et des bénévoles qui gèrent les opérations quotidiennes de l'OD et les processus de RH

<sup>1</sup> En savoir plus sur le thème "partenariats" du Future Forum 2023 de l'EUDiF

# Gouvernance et leadership en action



## Développement organisationnel par l'apprentissage par les pairs

En partenariat avec Africa 2.0 Espagne et Ashoka

### Résumé de l'action :

L'action vise à créer une communauté de leaders de la diaspora africaine en Espagne, en lien avec des entrepreneurs sociaux en Afrique et en Espagne.

### Les axes de travail :

L'action utilise différentes méthodes pour développer les capacités organisationnelles d'Africa 2.0 Espagne afin de construire et de gérer la communauté de leaders :

- Réaliser une évaluation des besoins par le biais d'enquêtes et de réunions en face à face avec un expert de la diaspora d'une **organisation homologue**<sup>2</sup>.
- Organiser des sessions de formation et d'apprentissage par les pairs pour partager les réalités d'une organisation en pleine croissance.
- Élaborer une boîte à outils de développement organisationnel pour Africa 2.0 Espagne.



L'EUDiF nous a donné l'oxygène dont nous avons besoin pour déployer nos ailes dans d'autres régions d'Espagne et gagner en viabilité.

- Grace Obado, Afrique 2.0 Espagne

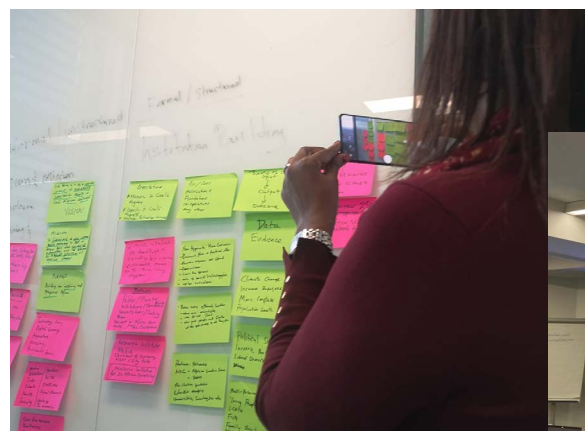
2 De la Fondation africaine pour le développement (AFFORD)



## Les avantages de l'échange entre pairs

L'EUDiF utilise souvent l'échange entre pairs comme méthode de développement des capacités en raison des multiples avantages qu'il présente. Les sessions d'échange entre pairs permettent de partager **diverses perspectives** issues d'**expériences pratiques** et **concrètement utilisables**, en particulier dans le cas de la professionnalisation. Le langage partagé et l'expérience de défis similaires rendent les discussions d'échange entre pairs pratiques et concrètes.

En outre, les participants créent des liens au-delà des sujets abordés durant les échanges. Ils **créent des réseaux** et explorent parfois des **possibilités de collaboration**. D'après notre expérience, les pairs restent souvent en contact longtemps après un échange spécifique entre pairs et au-delà de la fin de l'action elle-même.



## Évaluation des besoins en matière de gouvernance :

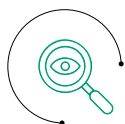
La réalisation d'une évaluation des besoins avant le début d'une activité est une pratique courante à l'EUDiF, comme le souligne le document "Learning by doing : Facteurs de réussite pour le développement des capacités dans l'engagement de la diaspora". Cette approche permet de s'assurer que l'intervention est bien adaptée. L'évaluation des besoins dans le cadre de cette action visait à collecter des informations sur trois étapes afin d'évaluer les structures de gouvernance de l'OD.



### ■ Étape 1: Vérification des documents Statut juridique, vision et plans stratégiques



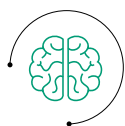
**Conseil :** La collecte de ces documents permet d'évaluer le degré de bonne gouvernance, car elle permet d'observer si les documents sont correctement stockés et facilement collectés, et si les données sont récentes.



### ■ Étape 2: Identification de la vision Les domaines sur lesquels l'OD souhaite travailler et les solutions proposées pour atteindre sa vision



**Conseil :** La vision est souvent mentionnée dans les documents clés d'une OD, tels que les déclarations de vision et de mission, les stratégies et les rapports annuels. L'évaluation de sa qualité et de sa pertinence est une étape clé de l'examen de la gouvernance : Est-elle bien formulée et pragmatique ? Oriente-t-elle de manière cohérente la stratégie et les opérations ?



### ■ Étape 3: Auto-évaluation des capacités L'évaluation des capacités implique [systématiquement] une réflexion et une documentation sur les capacités existantes, ainsi que sur les besoins



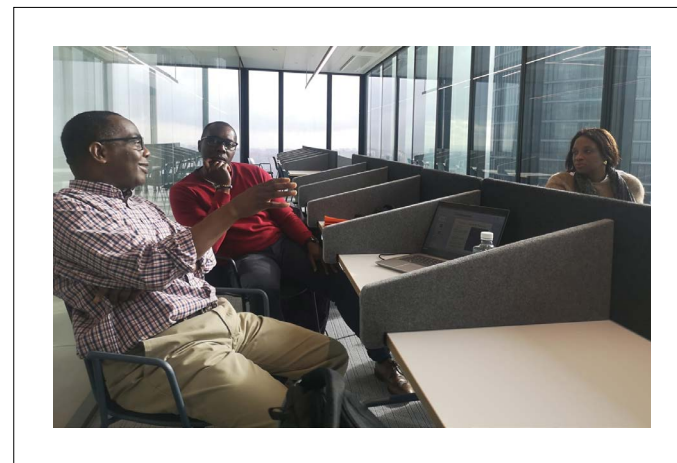
**Conseil :** Recherchez les capacités à rédiger, négocier et gérer des contrats, la réflexion stratégique, la connaissance des cadres réglementaires locaux, le développement de l'identité de marque, les relations publiques, la résolution des conflits et le leadership. Prendre en compte la participation à des exercices de développement des capacités antérieurs.



### Boîte à outils pour un développement organisationnel :

La boîte à outils organisationnelle développée pour Africa 2.0 contient une approche graduelle :

1. Audit des structures internes et de la gouvernance afin d'identifier les lacunes en fonction de la mission souhaitée.
2. Définition de buts et d'objectifs réalistes et réalisables à l'aide d'éléments tels que l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), la théorie du changement et le cadrage PESTE (politique, économique, social, technologique et environnemental).
3. Plan d'action : sur la base des objectifs fixés, l'OD peut identifier les possibilités d'intervention et les initiatives pilotes.
4. Réflexion sur la qualité du plan et de sa mise en œuvre, et mise en évidence des concepts d'apprentissage, des meilleures pratiques et des connaissances.



### Application de l'outil organisationnel

Concrètement, dans le cadre du plan d'action, la boîte à outils suggère qu'America 2.0 Espagne élargisse son conseil d'administration conformément aux exigences légales de la loi espagnole.

- ▶ Les conseils ou comités sont essentiels pour superviser le travail stratégique.



**Conseil :** une OD doit choisir les structures, le processus d'élection, les fonctions et la rotation des mandats de manière à ce qu'ils correspondent à son travail et à son ADN. Idéalement, les membres du conseil d'administration devraient travailler selon des termes de référence (TdR) qui définissent leurs rôles, et devraient se concentrer davantage sur le travail stratégique que sur les opérations.

- ▶ America 2.0 Espagne étudie également le meilleur type d'organisation juridique à mettre en place en fonction des avantages et des inconvénients de chacun (par exemple, association, fondation, coopérative).



# La gestion de projet en action



## Développer les capacités par la diffusion des connaissances

En partenariat avec le FORIM

### Résumé de l'action :

L'EUDiF apporte son soutien au FORIM (Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations) dans le renforcement des capacités des réseaux de diasporas en France. Le FORIM gère un réseau unique de **fédérations et collectifs de diasporas** certifiés (*ou opérateurs d'appui*) qui soutiennent des **organisations de la diaspora** en accompagnant la conception et la mise en œuvre de projets dans les pays d'origine, favorisant ainsi l'apprentissage en cascade. Les OD accompagnées peuvent demander un financement dans le cadre du PRA/OSIM (Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration), un programme piloté par le FORIM et financé par l'AFD (Agence Française de Développement) dédié au cofinancement de projets de codéveloppement menés par les diasporas dans les pays d'origine.

### Une transmission en cascade

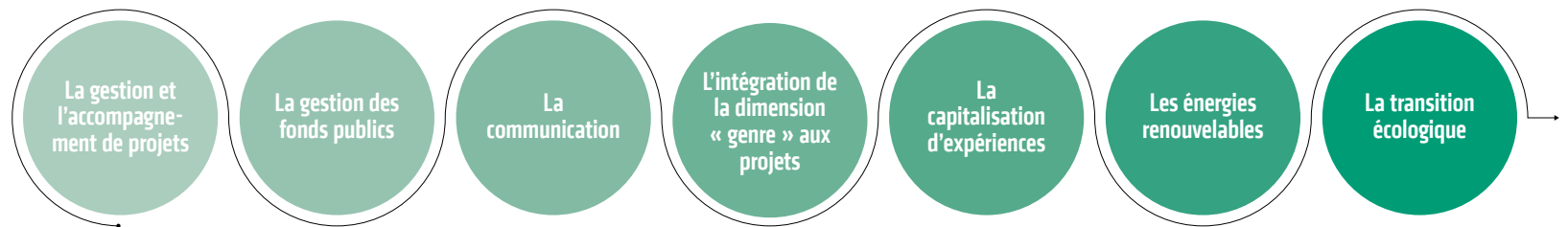
L'apprentissage en cascade favorise la transmission de connaissances d'une OD à une autre. Les communautés diasporiques accumulent des connaissances sous la forme d'expériences, de pratiques et d'enseignements ; le FORIM permet le développement des capacités des organisations plus petites grâce au **partage de ces connaissances**.

Au-delà de l'apprentissage en cascade, la structure du FORIM est propice à la **mise en réseau, au plaidoyer, à la visibilité et au développement des capacités**, y compris par le biais de sessions de formation et d'ateliers tels que ceux proposés par l'EUDiF. **L'accès au financement** est un autre avantage majeur du réseau formé par le FORIM. Le PRA/OSIM et les autres sources de financement du FORIM catalysent et soutiennent le travail des OD. Ils leur permettent de mettre en pratique leurs connaissances en finançant les coûts opérationnels nécessaires à la mise en œuvre des programmes.

Le FORIM est constamment confronté à des défis à relever pour gérer ce réseau diversifié et la transmission de connaissances. Les défis incluent la communication et la coordination entre divers groupes de personnes, domaines d'intervention, priorités et aspirations. En outre, étant donné qu'une grande partie des membres de la diaspora travaillent sur une base bénévole ou semi-bénévole, la durabilité et la continuité peuvent poser problème. Des changements internes au sein d'une organisation et des capacités limitées peuvent entraîner un taux de renouvellement élevé de ses membres, ce qui constitue un frein au partage des connaissances. Enfin, le manque de ressources financières reste l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les organisations de la diaspora.

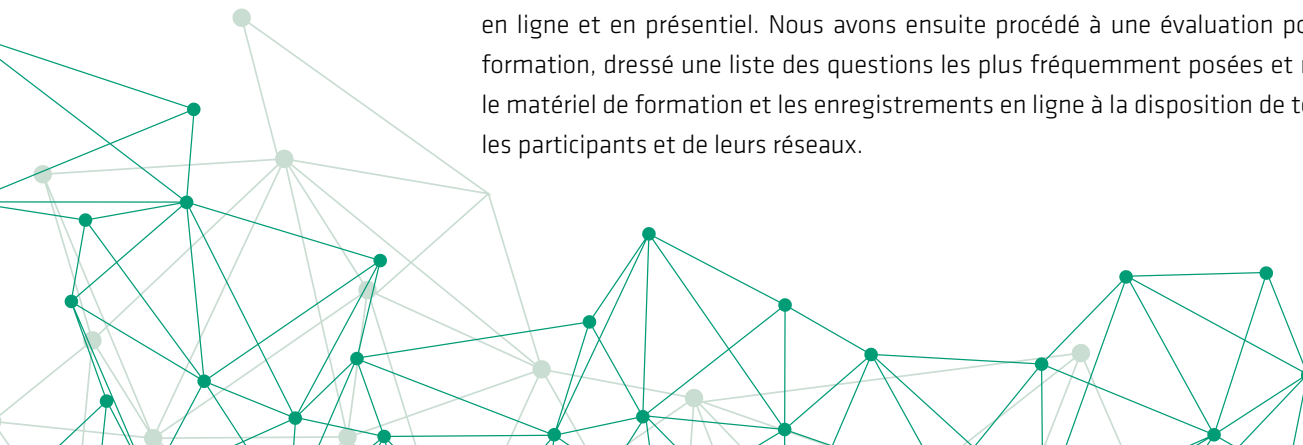
### Les axes de travail :

L'EUDiF et le FORIM ont coordonné l'élaboration de programmes de formation et leur mise en œuvre. Avec le soutien d'experts, nous avons organisé 28 sessions de formation pour soutenir les opérateurs qui, par le biais de l'apprentissage en cascade, peuvent transmettre les connaissances acquises aux organisations de la diaspora. Sur la base d'une évaluation des besoins réalisée par le FORIM, les thèmes de formation portaient sur :



Pour chaque thème de formation, nous avons procédé à une première évaluation afin de déterminer les besoins et les capacités d'apprentissage des membres. Nous avons ensuite développé des modules de formation qui furent dispensés en ligne et en présentiel. Nous avons ensuite procédé à une évaluation post-formation, dressé une liste des questions les plus fréquemment posées et mis le matériel de formation et les enregistrements en ligne à la disposition de tous les participants et de leurs réseaux.

### En savoir plus sur l'action



## Gestion et accompagnement de projets :

La formation était axée sur la gestion de projets de codéveloppement menés par les diasporas. Elle proposait d'étudier et de s'approprier une approche systématique permettant de construire un plan de projet qui prenne en compte :



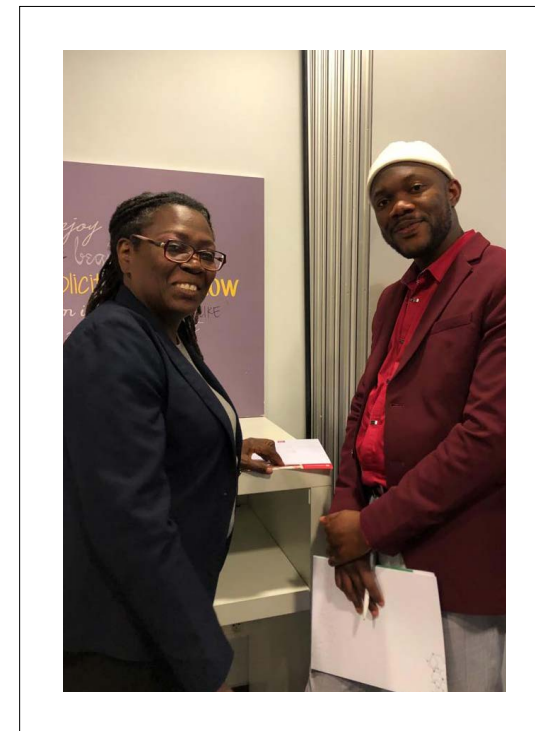
### Un point sur les « compétences non techniques » (soft skills)

Contrairement à une formation traditionnelle à la gestion de projet, l'accent a été mis sur la formation des formateurs et le processus d'accompagnement des pairs dans la gestion de projet. Les experts ont présenté différentes méthodes pédagogiques et activités que les réseaux de diasporas peuvent utiliser en fonction des besoins d'apprentissage des DO. Grâce à ce système d'apprentissage en cascade, le FORIM encourage activement le partage des connaissances entre les membres de la diaspora.



La formation sur la gestion de projet et l'accompagnement a été doublement bénéfique pour mon travail : en tant qu'accompagnateur, elle m'a permis de préparer les organisations de la diaspora à relever les défis rencontrés lorsqu'on soumet des propositions de projet, et en tant que réseau de la diaspora, elle m'a fourni de bons outils pour la gestion de nos propres projets.

- Représentant d'une communauté diasporique, stagiaire

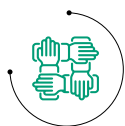


## Conseils de l'EUDiF

Lors de l'organisation de sessions de formation à l'attention des membres de la diaspora, l'EUDiF recommande de suivre les principes suivants :

### ■ La cohérence avec les travaux existants

- ▶ **Une approche participative** : Le matériel et les sessions de formation sont largement basés sur des exemples pratiques et des initiatives mises en œuvre par les opérateurs d'appui. Le fait de s'appuyer sur les expériences des diasporas a rendu les sessions de formation plus dynamiques, plus pratiques et plus utiles pour les participants.
- ▶ **S'appuyer sur le matériel existant** : Cet atelier et les autres ont été conçus pour compléter le "Kit d'accompagnement OPAP", le guide destiné aux opérateurs d'appui qui accompagnent les organisations de la diaspora dans leurs projets.





## ■ Un design percutant

- ▶ **Principes de l'andragogie (apprentissage des adultes) :** L'ensemble du matériel et des sessions de formation suit les principes de l'andragogie pour adultes.
  - Le contenu est planifié sur la base d'une évaluation des besoins des participants. Les objectifs d'apprentissage sont donc définis avec eux.
  - Les participants s'inscrivent aux sessions de formation de leur choix, ce qui garantit que tous les participants aux ateliers sont motivés et intéressés par le sujet.
  - L'apprentissage est axé sur la recherche de solutions et la pratique.
  - Les sessions prennent en compte les différents contextes et niveaux des opérateurs d'appui en proposant un large éventail d'activités et de matériel d'apprentissage.



## ■ Une planification réfléchie

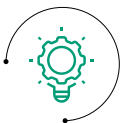
- ▶ **Calendrier :** Le calendrier de certaines sessions de formation a été déterminé en fonction du calendrier de l'appel à projets PRA/OSIM, ce qui a permis aux réseaux de la diaspora d'utiliser les enseignements tirés des formations dans leurs candidatures et, par la suite, dans la mise en œuvre de leurs projets. De nombreuses sessions ont eu lieu en dehors des heures de travail habituelles, et certaines sont répétées plus d'une fois pour s'assurer que les participants trouvent des créneaux horaires qui leur conviennent et leur permettent de suivre l'intégralité de la formation, étant donné que de nombreux opérateurs d'appui sont bénévoles.
- ▶ **Format des sessions :** Pour mieux tenir compte des disponibilités des opérateurs d'appui qui travaillent essentiellement sur une base bénévole, certaines sessions se déroulent sur place et d'autres en ligne.





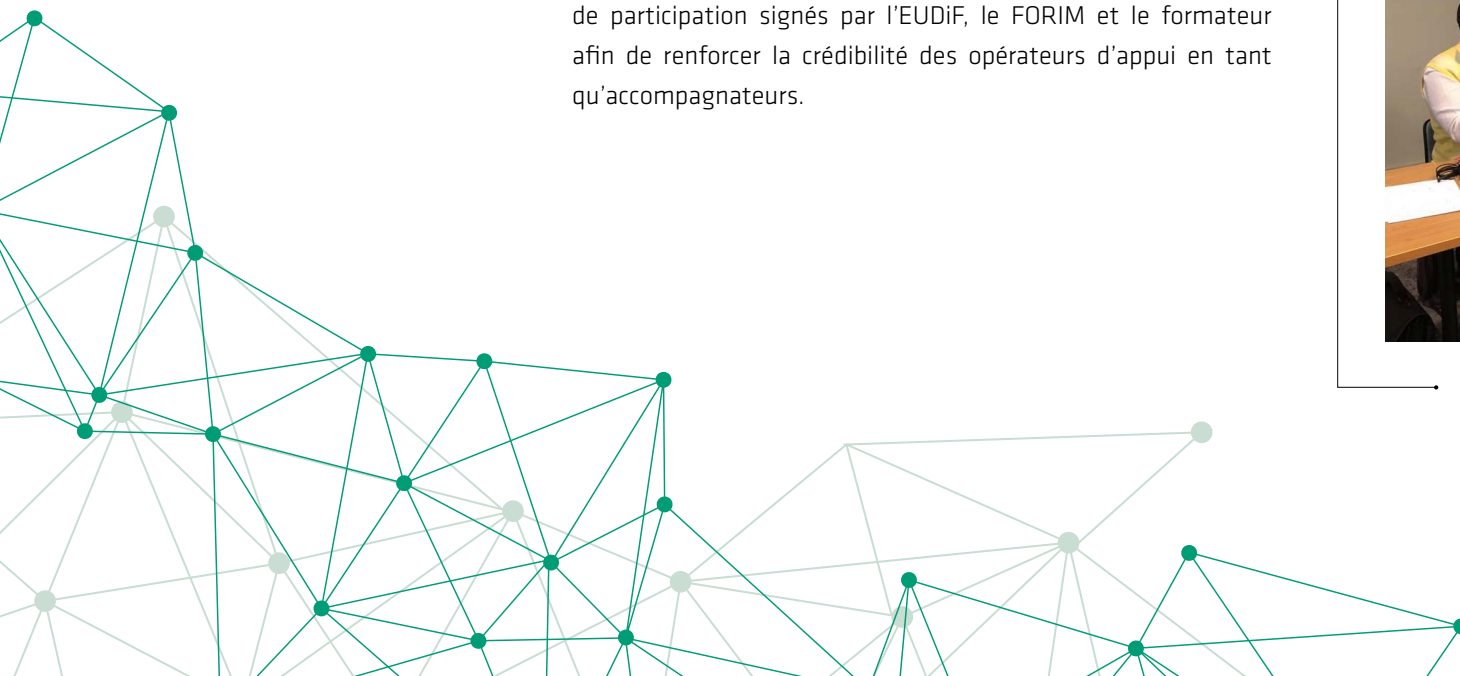
### ■ Partenariats de coopération

- ▶ **Coordination** : L'EUDiF et le FORIM ont travaillé en étroite collaboration, réfléchissant ensemble au choix des experts, au contenu, au format et aux résultats de la formation.
- ▶ **La confiance** : L'EUDiF et le FORIM sont restés flexibles tout au long du processus, laissant aux experts la possibilité d'appliquer leurs approches tout en maintenant des standards élevés et communs pour les sept formations. L'EUDiF et le FORIM ont continuellement encouragé les échanges entre experts afin de garantir des synergies.



### ■ Conception durable

- ▶ **Ressources d'accompagnement** : La conception du matériel de formation permet aux opérateurs d'appui de partager les connaissances acquises avec les organisations de la diaspora. Par exemple, chaque thème de formation comprend des « notes du formateur » et des outils visant à faciliter la transmission des connaissances de l'opérateur d'appui aux organisations diasporiques.
- ▶ **Stockage** : Tous les supports de formation et les enregistrements sont stockés sur un cloud partagé accessible à tous les opérateurs d'appui qui souhaitent reproduire ces formations au sein de leur propre réseau et avec les organisations diasporiques.
- ▶ **Reconnaissance** : Les participants reçoivent des certificats de participation signés par l'EUDiF, le FORIM et le formateur afin de renforcer la crédibilité des opérateurs d'appui en tant qu'accompagnateurs.



# Quelles sont les prochaines étapes ?

Avec un portefeuille d'actions ciblant différentes formes de professionnalisation, l'EUDiF a développé des connaissances pour accompagner les organisations de la diaspora dans la réalisation de leurs objectifs.

Les réseaux Africa 2.0 Espagne et FORIM ont développé leurs capacités au niveau organisationnel. Grâce à l'élaboration d'un plan de gouvernance, Africa 2.0 Espagne est mieux à même d'accompagner le réseau des leaders de la diaspora africaine. Le processus de développement organisationnel d'Africa 2.0 Espagne peut être reproduit pour d'autres ODs qui démarrent ou cherchent à formaliser leur structure de gouvernance.

En développant les capacités des réseaux diasporiques à accompagner les OD et à gérer des projets, le FORIM a, quant à lui, permis aux parties prenantes d'être mieux à même d'accéder à de nouveaux financements en concevant, soumettant et mettant en œuvre des projets de développement efficaces. Le travail effectué en collaboration avec le FORIM peut également être reproduit. Cependant, il nécessite une structure bien établie qui relie les membres, les initiatives et les organisations de la diaspora les uns aux autres.

Pour l'instant, les partenaires cités dans les exemples ci-dessus ont encore beaucoup de pain sur la planche. La collaboration avec l'EUDiF pour développer la structure de gouvernance d'Africa 2.0 Spain et les capacités d'accompagnement des membres du FORIM renforce les capacités des deux organisations à travailler sur ces aspects en profondeur à plus long terme.

L'EUDiF continuera de mettre à profit les enseignements des pairs et de les diffuser en cascade, et de créer des ressources pour aider les OD à se professionnaliser.

À l'EUDiF, nous concevons des actions avec nos partenaires de la diaspora afin de stimuler leur propre processus de professionnalisation, car tous le font d'une manière ou d'une autre. J'éprouve une grande joie à accompagner les organisations de la diaspora et à adapter notre soutien à chacune d'entre elles. Au cours de ces projets, nous faisons appel à notre réseau et à nos connaissances et nous nous adaptons à chaque cas. Je suis toujours impressionnée par la vision, les capacités et l'engagement que les organisations de la diaspora apportent au monde du développement.



- Hala Tarabay, EUDiF

# En savoir plus



## **Recommandations de la diaspora (2021)**

Entre novembre 2019 et mars 2021, EUDiF a organisé une série de consultations participatives de la diaspora à travers l'Europe avec 68 organisations et réseaux de la diaspora. Cette liste résume les recommandations qui ont émergé sur la façon d'améliorer l'engagement de la diaspora pour le développement et l'intégration. Pour consulter le rapport complet des consultations individuelles, cliquez [ici](#) :

- ▶ [Consultation de la diaspora : Europe du Sud, centrale et orientale](#)
- ▶ [Consultation de la diaspora : Europe du Nord](#)
- ▶ [Consultation de la diaspora : Europe occidentale](#)
- ▶ [Consultation de la diaspora : Europe du Sud-Ouest](#)



## **Pour une meilleure connaissance des organisations de la société civile en Europe (2023)**

Ce livre blanc vise à mieux faire connaître les organisations de la société civile (OSC), c'est-à-dire les initiatives privées de citoyens qui s'engagent collectivement dans des organisations instituées ou des mouvements informels.



## **La société civile européenne : Toujours sous pression - Mise à jour 2022**

Le rapport présente notamment des outils et des lignes directrices nationaux, internationaux et européens destinés à soutenir les organisations de la société civile.



## **De nouveaux outils pour améliorer l'efficacité de la société civile**

Sur ce site, CONCORD propose plusieurs outils aux organisations de la société civile pour promouvoir un développement efficace.







### **L'évolution future de la société civile dans l'Union européenne à l'horizon 2030 (2017)**

Dans ce rapport, le Centre pour les services d'information, la coopération et le développement des ONG et le Réseau européen des associations nationales de la société civile analysent les principaux défis auxquels sont confrontées les organisations de la société civile en Europe et la tendance croissante à la professionnalisation comme réponse à ces défis.



### **Outils d'évaluation organisationnelle (2017)**

INTRAC pour la société civile a élaboré un guide d'évaluation organisationnelle et des outils pour évaluer les capacités des organisations et planifier des actions de développement des capacités sur la base des résultats.



### **The Global Standard Guidance Materials – 12 Commitments for dynamic accountability (2017)**

Les documents d'orientation offrent des conseils pratiques sur la manière d'utiliser la norme mondiale à diverses parties prenantes, telles que les OSC individuelles, les décideurs politiques et les bailleurs de fonds.



### **Gestion des OSC Outils pratiques pour l'analyse du développement organisationnel (2011, TACS0)**

L'objectif du manuel est d'accroître les capacités internes des OSC pour une action plus efficace.

## European Union Global Diaspora Facility

ICMPD  
Rue Belliard 159  
1040 Brussels  
Belgium



[www.diasporafordevelopment.eu](http://www.diasporafordevelopment.eu)



[EU-diaspora@icmpd.org](mailto:EU-diaspora@icmpd.org)



[@diaspora4devEU](https://twitter.com/diaspora4devEU)

© - 2023 - ICMPD. All rights reserved. Licensed to the European Union under conditions.

This publication was funded by the European Union. Its contents are the sole responsibility of EUDiF and does not necessarily reflect the views of ICMPD nor the European Union.

Citation: Tarabay H., (2023). Empowering diaspora organisations: Professionalisation through governance, leadership and project management. EUDiF Learning by doing publication, Brussels: ICMPD.

Financé par  
l'Union européenne



Mis en œuvre par l'ICMPD

