

Stratégie de positionnement Web sur la gouvernance et la transparence.



Document de réflexion

Table des matières

1. Objectif du document de réflexion	2
2. Quelques constats sur les ONG/OSC et le Web	2
3. La nécessité d'une bonne stratégie Web :	2
4. Quelques considérations stratégiques pour le CEFAN.....	3
4.1 Être accessible partout et en tout temps.....	4
4.2 Définir le public cible.....	4
4.3 Nourrir le processus de décision des bailleurs actuels et potentiels.....	4
4.4 Être professionnel, rigoureux et surtout crédible.....	4
4.5 Être capté par les moteurs de recherche.....	5
4.6 Un site Internet vivant.....	5
5. Comment y arriver ?.....	5
6. À propos du CEFAN	8
7. Jusqu'où devrait aller la volonté de transparence pour un OSC?	10
8. La proposition.....	11

1. Objectif du document de réflexion

Le but est d'explorer et de discuter d'une stratégie de positionnement Web pour soutenir la mobilisation des ressources du CEFAN. Plus spécifiquement :

- Favoriser une prise de conscience de l'importance de la présence du CEFAN sur le Web;
- Discuter de l'élaboration d'une section d'un futur site Web du CEFAN qui serait consacrée à la gouvernance et la transparence;
- Esquisser des paramètres d'une stratégie de positionnement Web sur la gouvernance et la transparence;
- Réfléchir à son élaboration, à son maintien et au renforcement des capacités en gestion du site;
- Laisser à la personne qui aura le mandat de concevoir le futur site Web du CEFAN, les paramètres qui cernent les besoins et les enjeux qui s'y rattachent.

2. Quelques constats sur les ONG/OSC et le Web

Il importe de dégager quelques constats pour bien circonscrire les balises à l'intérieur desquelles opère le CEFAN et plus largement, les organismes non gouvernementaux (ONG) et les organisations de la société civile (OSC).

- Les OSC et les ONG disposent généralement de ressources limitées et sont confrontées à une concurrence féroce pour l'obtention de fonds;
- En théorie, le site Web et les réseaux sociaux apparaissent comme des outils de prédilection pour les OSC et les ONG en raison de l'abondance d'internautes, des coûts qui ne représentent qu'une fraction des dépenses à engager pour être visibles ou pour diffuser des messages auprès des parties prenantes et du grand public de ce qu'ils sont et ce qu'ils font;
- Dans les faits, les ONG ont peu de ressources à consacrer au Web et les OSC en ont encore moins;
- La plupart des organismes de la société civile au Cameroun ne disposent pas d'un site Web fonctionnel;
- Lorsqu'ils en ont un, il est généralement de confection artisanale en raison du manque de ressources;
- Par conséquent, être mal positionné sur le Web, avec les mauvais outils (c'est malheureusement le cas de la majorité des OSC camerounaises) affecte négativement l'image, la personnalité et la crédibilité de l'organisme. L'impact est parfois pire que de ne pas y être;
- Faire vivre un site Web est très exigeant. Il faut y consacrer du temps et des ressources compétentes qui font souvent défaut aux OSC.

3. La nécessité d'une bonne stratégie Web

La stratégie Web est le point de départ d'une réflexion menant à la conception et au déploiement d'un site Web sur la Toile. Le temps où il suffisait d'occuper un espace sur la Toile avec textes et photos est depuis longtemps révolu. Le monde virtuel est un univers

complexe qui exige, pour y être pertinent et efficace, un minimum de connaissances et d'habiletés. Cette exigence est incontournable, le monde virtuel n'est pas moins compétitif que le monde réel, y compris pour les OSC du Cameroun. Quelques points de repère sont nécessaires :

- La facture graphique d'un site Web (l'arborescence du site, ses composantes, l'esthétisme, etc.) est tout aussi importante que son contenu. Le marketing Web est un marché concurrentiel de haut niveau;
- Il ne suffit pas de déposer des documents et des photos pour rendre un site Web attractif, l'ergonomie d'un site détermine sa facilité d'usage et l'aisance de la navigation. Elle devient un facteur de réception et de rétention des internautes;
- Les pratiques des internautes sont volages, lorsqu'on a réussi à attirer un visiteur, il dispose généralement de quelques secondes pour s'y intéresser ou non;
- Avant de se lancer dans l'aventure Web, une réflexion stratégique sur toutes les dimensions doit être entreprise, idéalement avec une ressource qui s'y connaît;
- Sans une stratégie Web efficace, un site Web ne génère peu ou pas de valeur ajoutée pour l'organisme.

4. Quelques considérations stratégiques pour le CEFAN

Le Web s'est développé tantôt de façon structurée, tantôt de façon intuitive. Comme c'est le cas dans le développement de toute technologie, les usages planifiés finissent pas cohabiter avec les usages émergents. Même s'il n'a pas été conçu spécifiquement pour effectuer des recherches, à partir du moment où on choisit d'être présent et visible sur la Toile, on s'expose au regard de tous ceux et celles qui veulent avoir de l'information sur nous-mêmes.

- Pour un employeur, une organisation publique ou privée, un cabinet-conseil en ressources humaines, une firme de recrutement ou un bailleur de fonds, le Web est un outil de validation et de quête d'informations supplémentaires permettant de mieux connaître (parfois la face cachée) une personne ou une organisation;
- Outre les appels de candidatures qu'ils lancent pour trouver le ou les partenaires idéaux, les bailleurs de fonds internationaux mènent généralement, à partir des dossiers qui leur sont soumis, des recherches sur le Web pour évaluer la qualité, la rigueur et la crédibilité des organisations;
- Le site Web est l'image, la personnalité et l'identité virtuelles de toute organisation. Sur les portails de concepteurs de sites Web, de sociétés-conseils, de consultants, il existe plusieurs « paramètres » à respecter pour qu'un site Web soit efficace;
- Comme l'efficacité varie en fonction de la nature de l'organisation (l'univers des sites d'ONG et de OSC n'est pas trop développé), les paramètres utiles varient également;
- Le CEFAN ne mène pas d'activités commerciales pas plus qu'il ne se confond à une organisation publique, l'approche « marketing » de la stratégie Web doit en tenir compte.

Une lecture transversale des recettes les plus en vogue dans la conception de site Web permet de dégager quelques dimensions pour lesquelles le CEFAN doit répondre :

4.1 Être accessible partout et en tout temps

Un peu instrumentale, mais tellement important (parce qu'il faut s'en occuper). Ça veut dire de s'occuper de son site Web quotidiennement, s'assurer que les applications, l'arborescence fonctionnent bien. Ça veut dire de bien choisir son concepteur et s'assurer que les applications et les mécanismes de navigation sont faciles à utiliser, conviviaux et compatibles avec les interfaces des internautes. Le site doit être « consultable » sur les PC, les tablettes et les portables, etc.

4.2 Définir le public cible.

À qui veut-on parler? Aux bailleurs de fonds? Aux partenaires? Aux enseignants et enseignantes? Aux directions d'école? Au gouvernement camerounais et ses entités? Au pays donateurs? À la clientèle qu'on dessert? Aux membres du CEFAN? À la population? Un peu banale comme question, mais la réponse doit être claire, précise et doit s'appuyer sur les besoins prioritaires du CEFAN. Il faut identifier une ou quelques cibles et faire leur portrait, les définir de manière à connaître autant leurs besoins, leurs intérêts que leur *modus operandi*.

4.3 Nourrir le processus de décision des bailleurs actuels et potentiels

Les bailleurs ont à prendre des décisions quant au choix de la cause à soutenir (parfois selon les directives du gouvernement qui libère les fonds) ou même lorsque la cause est définie, le choix du pays, de l'ONG et de ses partenaires. Il faut connaître le processus de réflexion et de prise de décision des bailleurs de fonds si le CEFAN veut exercer une quelconque influence ou se positionner favorablement.

Comme, souvent à notre insu, les bailleurs de fonds mènent des recherches sur la Toile pour connaître « l'état des lieux », il devient alors stratégique de bien se positionner, d'être visible et de faire valoir ses atouts. Dans le contexte du développement international où l'épiderme de la gouvernance est extrêmement sensible, il devient impératif de projeter non seulement une image, mais également une démonstration de pratiques de saine gestion et de bonne gouvernance. Les bailleurs de fonds ont aussi des comptes à rendre quant à l'utilisation des fonds qu'ils accordent à une organisation ou à une autre. Le site Web du CEFAN doit s'inscrire dans cette perspective.

4.4 Être professionnel, rigoureux et surtout crédible

Je l'indiquais un peu plus haut, le site Web d'une organisation est son image, sa personnalité et son identité virtuelles. Le Web est depuis un moment l'interface obligée pour sortir de son lieu physique, de sa ville, de son pays ou de son continent. En termes de communication, de rayonnement, de diffusion et de projection, l'efficacité du Web surpasse, et de loin, la portée des outils conventionnels pour se faire voir, pour se faire entendre, pour se rendre crédible ou pour éveiller les sensibilités des bailleurs de fonds à solliciter.

Le site Web d'une organisation comme le CEFAN doit d'abord incarner son professionnalisme, c'est-à-dire la pertinence de ses champs d'intervention, de ses activités, de sa façon de réaliser ses mandats et à présenter les résultats. Il doit ensuite incarner sa rigueur, l'efficacité avec laquelle il déploie ses ressources, atteint ses objectifs, mesure son amélioration et la façon dont il gère les fonds qui lui sont confiés. Enfin, il doit incarner sa crédibilité, soit une organisation à qui on peut faire confiance en raison de sa droiture, son intégrité, sa transparence et sa capacité de livrer des résultats à la hauteur des attentes des bailleurs de fonds. Pour démontrer sa crédibilité, il affiche en toute transparence ses politiques, ses procédures, sa façon d'opérer et les résultats chiffrés qui découlent de ses outils de gouvernance. Le site Web doit être le reflet de son savoir, de son savoir-faire et de son savoir-être.

4.5 Être capté par les moteurs de recherche

Aspect tout aussi mécanique, mais tout autant fondamental. Le positionnement d'un site Web sur la Toile est toujours critique. Si le CEFAN veut être visible sur le Web, une stratégie de référencement doit accompagner sa démarche de conception et de développement. Les contenus sont importants, mais pour qu'ils soient lus, il faut les positionner pour être accessibles facilement pour quiconque effectuera une recherche avec des mots clés. Il doit être conçu pour être navigable avec Internet à très haut débit (même si ce n'est pas partout le cas au Cameroun). Il faut optimiser le site (pas de lien mort) et confier l'optimisation à un expert externe régulièrement au besoin.

4.6 Un site Internet vivant

Dernier élément et non le moindre, un site Web du CEFAN doit être mis à jour en permanence. Il doit être animé par une ressource qui en a la responsabilité. La fraîcheur et le positionnement des contenus sont des déterminants dans la navigation Web. La capacité de disposer les contenus, l'actualité sur le site, tout comme la forme à privilégier : textes courts, directs, pertinents et utiles pour l'internaute. On ne fait pas du Web pour soi, on le fait pour les autres, pour son ou ses publics cibles. Les choix de contenus doivent être orientés vers les besoins et les intérêts des publics cibles plutôt que sur ses propres besoins et ses propres intérêts. Les besoins et les intérêts du CEFAN sont ailleurs, à un autre niveau dans la stratégie Web.

5. Comment y arriver ?

De façon générale, pour les organisations, la plus grande part du site est consacrée à ce qu'elles font alors que quelques sections du site sont consacrées à ce qu'elles sont.

Dans une analyse transversale que j'ai réalisée à partir de sites Web d'ONG et d'OSC, on retrouve un certain nombre de rubriques standards (en beige) : « Accueil », « À propos », « La cause », « Blogue », « Les pages », « Événements » et « Contact ». On trouve généralement les informations sur l'organisation sous l'onglet « À propos ». Dans certains cas, le menu déroulant de cette rubrique est long et chargé, dans d'autres, court et direct.

Stratégiquement, il faut faciliter la vie à l'internaute qui est rendu dans sa quête d'information, dans la rubrique « À propos ». Le menu doit donc être clair, court et proposer des pistes (onglets) pertinentes pour le visiteur qui fait partie de notre ou nos groupes cibles.

Quant aux messages de « Donation » et « En lire plus » sur la cause, ils font généralement l'objet d'un positionnement stratégique dans l'animation de la page d'accueil. J'ai constaté que dans l'échantillon des sites Web (il faut dire que le manquement est davantage attribuable à la compréhension que peut avoir le concepteur de portails des enjeux des ONG qu'aux réels enjeux auxquels font face ces mêmes ONG), aucune section spécifique n'est consacrée à la gouvernance ou la transparence de l'organisme.

Tableau 1 : Rubriques sites Web d'ONG (selon Webypress)

Rubriques du site Web sont statiques dans le menu général								Éléments qui animent le site et qui font l’objet d’une priorisation stratégique sur la page d’accueil											
	ONG	Home	About	Causes	Pages	Blog	Donation	Volunteer	Events	Contact	Vidéo	Gallery	Served	Sponsor	Shop	Read	Call/Mail	Projets	
1	Seelife																		
2	Cause																		
3	Welfare																		
4	Incles																		
5	NGOO																		
6	Hernando																		
7	Croisertu																	+team	
8	Open Heart		Qui, où?	What															
9	Charity																		
10	Child																		
11	Abri																	News	
12	Orphan care			What														News	
13	Samara		Services																
14	The Charity																	News	
15	ReliefHub																		
16	We Help																		
17	Charitify																		
18	Trust																		
19	Callista								Prog.										
20	The Fund																		
21	Nobility																		

6. À propos du CEFAN

- La plupart des informations portant sur l'organisme (vision, mission, cause, objectifs, conseil d'administration, équipe de direction, etc.) se retrouvent sous la rubrique « À propos », « Qui sommes-nous », « Présentation » ou « Nous connaître ».
- Cette rubrique est votre histoire. Elle doit être courte, directe, libellée avec des mots d'action, elle montre que vous savez qui vous êtes et ce que vous faites.
- La rubrique « À propos » est la deuxième page la plus consultée des sites Web (souvent la plus consultée), les internautes veulent savoir qui vous êtes.
- La clarté de votre rubrique « À propos » aide à classer le site dans les moteurs de recherche

De façon générale, sur la base d'une visite d'une quinzaine de sites Web du Cameroun, les documents relatifs à la gouvernance se retrouvent sous différents onglets :

- « Ressources »
- « Finance et transparence »
- « Responsabilités financières »
- « Responsabilités et transparence »
- « Actualités »
- « Nos publications »
- « Rapports d'activités »
- « Nos façons de travailler »

Tableau 2 : des sites Web d'organisations

	Organismes	Rubriques	Documents
1	OXFAM	Finances et transparence	Ressources et dépenses Lien – Rapport annuel
2	Care Cameroun	Responsabilités financières	Rapports annuels États financiers vérifiés Rapports d'audit
		Responsabilités et transparence	Politiques : fraude/corruption, harcèlement, égalité des genres, etc.
3	Plan Int. Cameroun	Page d'accueil	Lien – Rapport annuel
4	FIS Cameroun	À propos	Rapports d'activités Rapports annuels Rapports d'études
5	ASSOAL Cameroun	Nos publications	Rapport d'activités La Tribune du Citoyen

			Rapports annuels Guides et manuels
6	Cameroun Caritas	Qui sommes-nous?	Gouvernance Normes de gestion Finances Publications et rapports
7	Canadel (Centre d'Accompagnement de Nouvelles Alternatives de Développement Local)	Pas de site Web	
8	FOSCAM (Fédération des Organisations de la Société Civile Camerounaise)	Pas de site Web	
9	PLANOSCAM (Plateforme Nationale des Organisations de la Société Civile du Cameroun)	Qui sommes-nous? Rapport d'activités	Documents noyés dans les rapports d'ateliers Mise à jour : nov 2021
10	PS-EDD (Planet Survey - Environnement et Développement Durable)	Pas de site Web	
11	Zenü Network	Nous connaître	Quelques infos
12	Well Grounded (aider les OSC à devenir autonomes et stratégiques)	À propos de nous Nos façons de travailler Actualités (publications)	Plan stratégique 2021-2025 Section Bailleurs de fonds (logos) Rapports annuels
13	CREDDA (Centre de Recherches pour le Développement Durable en Afrique)	Présentation	Rapports d'activités

À la lumière de ce bref survol de quelques sites Web :

- De façon générale, les sites Web d'organisations camerounaises de même type que le CEFAN reflète une certaine volonté de faire preuve de transparence en déposant des rapports d'activités, des rapports annuels, rapports spécifiques d'ateliers ou leur plan stratégique;
- Certains sites présentent leurs bailleurs de fonds et proposent un hyperlien pour aller sur leur portail;
- Malgré l'importance de l'enjeu dans « l'industrie » du développement international, la nécessité de faire preuve de transparence est plutôt faible et/ou incomprise;
- Rares sont les sites Web qui consacrent une section permettant d'avoir accès aux politiques internes, aux procédures ou aux documents démontrant un grand souci de transparence dans la gouvernance de l'organisation;
- Encore plus rares les sites qui rendent accessibles les bilans d'application des politiques et des pratiques de saine gouvernance;

- Sauf quelques exceptions, la sensibilité des bailleurs de fonds à l'égard de la saine gouvernance ne semble pas être prise en compte dans la configuration des sites Web consultés.

7. Jusqu'où devrait aller la volonté de transparence du CEFAN ?

La question se pose d'emblée. Le réflexe des administrateurs ou des dirigeants de vouloir garder confidentiel le maximum d'informations dites « sensibles » serait stratégique puisque le CEFAN évolue dans un marché (celui des bailleurs de fonds) très concurrentiel (celui des 50 000 organismes de la société civile au Cameroun). Pourtant :

- Les rapports d'activités, rapports annuels et les états financiers sont déjà déposés auprès des membres de la coalition et deviennent donc *de facto* quasi publics;
- Le CEFAN gagnerait à diffuser largement sa politique d'intégrité et anticorruption du CEFAN, sa politique de gestion de la performance GRH, sa politique genre et inclusion du CEFAN, sa politique relative aux voyages et indemnités parce qu'elles sont libellées en termes généraux et parce qu'elles sont surtout porteuses d'intentions claires et déclarations politiques fermes et d'objectifs corporatifs précis;
- La concurrence entre ONG et OSC a pour toile de fond la relation de confiance entre leur organisation et les bailleurs de fonds. Le sentiment de confiance se développe par des démonstrations tangibles et rigoureuses;
- Bien que plus sensibles, les rapports d'audit comportent des aspects à améliorer dans la gestion de l'organisation et les réponses apportées pour devenir meilleur et même exemplaire témoignent d'une attitude recherchée par les bailleurs de fonds.

Bref, la réflexion sur la mise en ligne ou non d'un document devrait porter sur la question suivante : « Est-ce qu'il y a des contenus qui peuvent rendre le CEFAN vulnérable ou le désavantager stratégiquement » plutôt que sur la question « Pourquoi rendre un document interne public? » Par défaut, je suis convaincu que tous les documents du CEFAN devraient être sur son site Web... sauf exception.

L'ouverture et la transparence sont un exercice qui semble simple, mais qui est difficile parce qu'il remet en question des pratiques et des perceptions bien enracinées. L'habitude d'une pratique a comme corollaire la résistance à la changer. Il importe dès lors de s'interroger sur la pertinence en fonction des attentes des autres, surtout lorsqu'il s'agit de notre bailleur de fonds ou de bailleurs de fonds que l'on courtise. Autrement dit, le CEFAN pourrait se demander : « Qu'est-ce qu'on gagne à le rendre public? » sans vouloir connaître la vraie réponse alors qu'à mon avis, la vraie question est : « Qu'est-ce qu'on perd à ne pas le rendre public ou à le garder confidentiel? ». La simple frilosité à ne pas permettre aux autres organismes de voir ce que le CEFAN est ou fait n'est pas suffisante.

La transparence c'est aussi s'exposer au regard des autres : aux organismes concurrents qui convoitent les fonds disponibles (il y en a des dizaines de milliers au Cameroun) comme aux organisations à qui on fait de l'œil pour attirer leur attention (il y en a des centaines qui travaillent au Cameroun). Au-delà des enjeux de confidentialité (parce qu'il y en a), la transparence est surtout une démonstration de rigueur, d'intégrité, de probité et de confiance de l'organisation.

8. La proposition

Le menu déroulant de « **À propos du CEFAN** » pourrait compter 7 onglets qui renvoient d'une part à la raison d'être du CEFAN et à son histoire et, d'autre part, à ses structures de gouvernance :

- Vision et mission (de courts textes qui se tiennent sur une l'écran);
- Histoire (quelques jalons, juste l'essentiel, pas beaucoup de détails);
- Assemblée générale/membres (renvoie à la liste des membres du CEFAN);
- Conseil d'administration (les membres du Conseil d'Administration);
- Secrétariat exécutif (les membres dirigeants du CEFAN);
- Coordinations régionales (les 10 coordinations avec les membres);
- Groupes thématiques (la composition des 6 groupes thématiques).

La deuxième rubrique sur laquelle le concepteur du site Web du CEFAN devrait travailler (c'est l'objet du présent document de réflexion), porte spécifiquement sur la « **Gouvernance et transparence** » et son menu déroulant pourrait proposer quatre onglets qui sont autant de catégories où sont disposés les documents qui encadrent, projettent et démontrent la saine gouvernance du CEFAN.

1) Stratégies

- Plan stratégique (le plan stratégique le plus récent et les anciens);
- Plan de communication;
- Bailleurs de fonds (la liste des bailleurs avec logos et hyperliens).

2) Politiques de gestion

- Politique globale de gestion de la performance
- Politique de gestion de la performance GRH
- Politique d'intégrité et anticorruption
- Politique relative aux voyages et indemnités
- Politique genre et inclusion
- Manuel de procédures administratives, financières et comptables
- Code de conduite

3) Publication/rapports

- Rapports annuels (les rapports annuels du plus récent aux plus anciens);
- Rapports d'activités (du plus récent aux plus anciens);
- Bilans des politiques (sections détachées du rapport annuel qui portent sur le bilan d'application de chacune des politiques);
- Rapports Coordinations régionales (tout document des coordinations régionales);
- Rapports groupes thématiques (tout document des groupes thématiques)
- Rapports d'études (tout type de rapports pertinents à la mission du CEFAN).

4) Finance/transparence

- Financement des projets (énumération et budgets consacrés aux projets);
- États financiers (états-financiers des plus récents aux plus anciens);
- Rapports d'audit (du plus récent aux plus anciens).

Tableau 3 : Éléments de l'arborescence des sections « À propos du CEFAN » et « Gouvernance et transparence »

Page d'accueil		
À propos du CEFAN		
Vision et mission	Texte vision et texte mission	
Histoire	Texte histoire du CEFAN	
Assemblée générale/membres	Membres du CEFAN	
Conseil d'administration	Administrateurs-trices	
Secrétariat exécutif	Dirigeants gestionnaires	
Coordinations régionales	Membres des 10 coordinations régionales	
Groupes thématiques	Membres des 6 groupes	
Gouvernance et transparence		
Stratégies	Plan stratégique	Plan 2021-2024
	Plan de communication	
	Bailleurs de fonds	Oxfam IBIS, Plan International Cameroun, Plan International France
Politiques de gestion	Politique globale de gestion de la performance	
	Politique de gestion de la performance GRH	
	Politique d'intégrité et anticorruption	
	Politique relative aux voyages et indemnités	
	Politique genre et inclusion	
	Manuel de procédures administratives, financières et comptables	
	Code de conduite	

Publication/rapports	Rapports annuels	Rapport annuel 2021 Rapport annuel 2020 Rapport annuel 2019
	Rapports d'activités	Rapport d'activités 2021 Rapport d'activités 2020 Rapport d'activité 2019
	Bilans des politiques	Bilan d'application de la Politique d'intégrité et anticorruption 2022 Bilan d'application de la Politique relative aux voyages et indemnités 2022
	Rapports Coordinations régionales	Procès-verbaux, activités, etc.
	Rapports groupes thématiques	Procès-verbaux, activités, etc.
	Rapports d'études	Rapports x, y et z.
Finance/transparence	Financement des projets	Mission du CEFAN Avenir 2 PME
	États financiers	États financiers 2021 États financiers 2020 États financiers 2019
	Rapports d'audit	Rapport audit 2021 Rapport audit 2020 Rapport audit 2019