

# PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES

ETUDE-RECHERCHE  
STEPHANE BOULOCH  
MARS 2009



# Table des matières

<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
1.1 UN PHENOMENE EN EXPANSION...	3
1.2 POUR FACILITER ET AMELIORER LE TRANSFERT ET LE RENFORCEMENT DE CAPACITES	4
<b>2 ELEMENTS DE CONTEXTE</b>	<b>7</b>
2.1 DES BESOINS DE CONCERTATION ET DE COORDINATION ACCRUS	7
2.2 SAVOIRS ET CONNAISSANCES AU CENTRE DES STRATEGIES...	8
2.2.1 ... Comme facteurs de développement	8
2.2.2 ... Comme facteurs d'efficience et d'efficacité	9
2.3 UN INTERET RENOUVELE POUR LE RENFORCEMENT DE CAPACITES	10
2.3.1 Chez les donateurs	10
2.3.2 Chez les ONG	11
2.3.3 Vers un renforcement des capacités par l'interaction...	11
2.4 LES EVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES CREENT DES OPPORTUNITES	12
2.4.1 Une influence à relativiser	12
2.4.2 Les espoirs	13
2.4.3 Les risques	14
<b>3 FORMES DE RESEAUX DEDIES AU RENFORCEMENT DES CAPACITES</b>	<b>15</b>
3.1 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES (OU D'INTERETS)	15
3.1.1 Caractéristiques principales	15
3.1.2 Avantages	17
3.1.3 Difficultés	18
3.2 LES COMMUNAUTES D'APPRENTISSAGE OU COMMUNAUTES APPRENANTES	18
3.2.1 Caractéristiques principales	18
3.2.2 Avantages	20
3.2.3 Risques	20
3.3 LES RESEAUX DE CONNAISSANCES	20
3.3.1 Caractéristiques principales	20
3.3.2 Avantages	23
3.3.3 Difficultés	23
3.4 LES RESEAUX VIRTUELS	23
3.4.1 Caractéristiques principales	23
3.4.2 Avantages et Risques	25
<b>4 EXEMPLES EN MARGE DES NOMENCLATURES</b>	<b>27</b>
4.1 LE FONDS D'APPUI A LA DYNAMISATION DES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES (FADOC)	27
4.1.1 Présentation	27
4.1.2 Elements à relever	29
4.2 LE RESEAU D'ACTION ET APPRENTISSAGE COMMUNAUTAIRE SUR LE GENRE NORD/SUD (RAAC)	34
4.2.1 Présentation	34
4.2.2 Eléments à relever	36
4.3 DIMITRA	40
4.3.1 Présentation	40
4.3.2 Eléments à relever	42
<b>5 POINTS DE REPERES ET LEÇONS APPRISSES</b>	<b>47</b>
<b>6 BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE</b>	<b>51</b>





## Introduction

### 1.1 Un phénomène en expansion

En 2003, le COTA réalisait une enquête portant sur une trentaine d'ONG belges pour mieux comprendre de quelle manière elles abordaient les notions de communication et d'information et comment elles les appliquaient dans leurs initiatives d'aide au Sud<sup>1</sup>.

Entre autres constats, ce travail décelait chez quelques organisations un intérêt croissant pour la mise en place de dispositifs (plateformes, communautés, réseaux) susceptibles d'améliorer et de mieux potentialiser les échanges entre partenaires, entre les projets et leurs bénéficiaires, entre acteurs du développement rassemblés autour d'un projet, d'une région ou d'un domaine d'activités donné.

Les organisations qui se sont engagées dans cette voie ou qui entrevoient la possibilité de le faire, manifestent toutes le besoin d'en savoir davantage sur les autres projets du même ordre, les outils et méthodologies utiles... Il nous semblait intéressant de revenir plus en détail sur ce phénomène afin d'en mieux comprendre les enjeux.

D'autant que les observations et analyses réalisées ces dernières années confirment une tendance semblable chez nombre d'acteurs du développement des deux hémisphères.

Placer la mise en réseau au centre des stratégies de coopération au développement n'est sans doute pas un phénomène nouveau<sup>2</sup> mais le contexte - et en particulier les évolutions tech-

<sup>13</sup> Les rapports issus de ce travail sont encore téléchargeables sur le site Internet de l'ONG ([www.cota.be](http://www.cota.be)) dans la rubrique Etudes-Recherches dans la section consacrée à la communication participative.

<sup>2</sup> Les stratégies d'alliance basées sur le réseautage sont depuis longtemps pratiquées dans le secteur de la coopération. Nous sommes nombreux à prétendre fonctionner en réseau ou se connecter à des réseaux, mais cela ne revient pas forcément à y jouer un rôle actif, cela témoigne surtout de l'étendue des rapports institutionnels que nous entretenons.

nologiques récentes (cf. chapitre suivant) -, en stimule la tendance.

Ainsi, depuis une bonne décennie surtout, une multitude de structures et de groupes se proposent comme des réseaux. Ce que cela implique précisément est plus rarement exprimé. On abuse du concept à l'envi, sans lui donner de contours très précis.

La notion revêt confusément à la fois des acceptions techniques et sociales fortement nourries par le monde informatique et l'univers de l'Internet. Elle colporte des valeurs plus ou moins utopiques d'interconnectivité, d'interactivité, de rassemblement, d'échanges d'informations, de solidarité, de communautés d'intérêts, d'influences, de pratiques, etc. Il existe en somme presque autant d'interprétations, d'usages et de modes de fonctionnement des réseaux que de secteurs d'activités et de disciplines de pensée.

Depuis les années 90, les concepts ayant servi à qualifier les expériences tentées dans le monde du développement ont été sans cesse remaniés, chaque promoteur ou concepteur apportant sa propre dénomination. On a ainsi parlé successivement ou concomitamment de "communautés d'idées" (Communities of Ideas), de "communauté de pratiques", de "Formal knowledge networks", d'équipes virtuelles (virtual teams), de réseaux de connaissances (knowledge networks), de "réseaux thématiques" (thematic networks), de "communautés de savoir virtuelles" (virtual knowledge communities), de "groupes thématiques" (thematic groups), de réseaux internationaux de partage du savoir (international networks for knowledge sharing), de plateformes collaboratives, de réseaux d'apprentissage (networks for Learning)<sup>3</sup>, de parcs du savoirs<sup>4</sup>, etc.

## 1.2 Pour faciliter et améliorer le transfert et le renforcement de capacités

Les préoccupations qui justifient de telles initiatives sont également exprimées de façons très diverses. Celle de Wolfgang Zehender nous paraît cependant recouper la plupart des pratiques. Partant de l'expérience accumulée en la matière par la GTZ<sup>5</sup>, celui-ci décrit la mise en réseau comme une approche qui place l'échange d'informations et de rapports au centre de la stratégie de renforcement de groupes ayant des difficultés à être entendus et à influencer les pouvoirs décisionnaires. C'est une façon de contribuer à la promotion de la société civile et en faveur de l'établissement de structures décentralisées. Dans cette interprétation, les réseaux sont formés pour mettre en commun des ressources de manière à développer des stratégies durables et appropriées, acceptées par tous les participants.

Ainsi, des diverses motivations recueillies de-ci de-là, on déduira qu'il s'agit séparément et/ou tout à la fois d'améliorer :

- les processus de coopération au développement ;
- les relations institutionnelles et humaines entre partenaires ;
- les mécanismes de négociation et de concertation entre acteurs ;
- le partage des dépenses (recherche d'économies d'échelle) et des ressources ;
- la gestion des projets et programmes (tant sur le plan humain que technique et logistique) ;
- la qualité et le contrôle des flux d'information ;
- la gestion des connaissances ;
- le partage des ressources et d'information ;
- la capitalisation des expériences et des

<sup>3</sup> Enumération reprise de Cummings S., van Zee A. (2005).

<sup>4</sup> [www.portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL\\_ID=24148&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://www.portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL_ID=24148&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

<sup>5</sup> A partir de 1997, pour mieux refléter la complexité croissante de l'aide, la GTZ commence à articuler son approche de mise en oeuvre de projets sur les systèmes et les processus, de manière à impliquer plusieurs partenaires institutionnels autant dans les phases de conception que de mise en oeuvre. La mise en réseau devient alors un élément central de sa stratégie (en particulier avec la création en Namibie du réseau technique pour le développement économique et la promotion de l'emploi). Cf. Zehender W. (2000).

- savoirs ;
- la convergence des pratiques ;
- la visibilité, la légitimité et l'influence institutionnelle des participants ;
- les liens sociaux (parfois créés et maintenus par le dispositif mis en place), etc.

S'inspirant d'une classification appliquée pour diverses évaluations dans la zone andine et adaptée du travail de Paul Engel dans un ouvrage de 1993, Ranaboldo et Pinzaz, distinguent 5 types d'activités mises en œuvre par des réseaux<sup>6</sup> :

- l'apprentissage mutuel ;
- les prestations de services ;
- les actions "positives" ;
- l'exécution de projets ;
- le renforcement institutionnel.

Une classification centrée sur les bénéfices dérivés de la participation à des réseaux fait état d'autres motivations :

- l'échange d'informations ;
- la coordination ;
- la création de liens entre instances ;
- la conscientisation sur des thématiques données ;
- la génération d'une masse critique pour formuler des propositions à plusieurs niveaux ;
- l'appui pour la résolution de problèmes critiques ;
- la convergence en un espace commun entre pourvoyeurs et demandeurs d'appui.

Parfois, les besoins de gestion prédominent sur les nécessités politiques ou stratégiques. Mais en général, les aspirations recueillies ou rencontrées au fil des lectures nous semblent pouvoir se résumer en une seule finalité ultime : favoriser et améliorer le transfert et le renforcement de capacités des membres à :

- mobiliser ou à solliciter des fonds (mis en commun ou partagés) ;
- aborder des problématiques globales ou transnationales ;
- accroître leur poids institutionnel et/ou politique ;
- mener à bien des initiatives de développement ;
- défendre et promouvoir un propos sur le plan politique ou à des fins de sensibilisation.

Cette finalité n'est pas toujours l'enjeu principal de la mise en réseau. Elle peut être un but en soi ou un moyen de parvenir à un objectif général. Pour d'autres, l'échange de savoir est un pré-supposé inévitable pour démarrer un réseau. Quoiqu'il en soit, nous ne pensons pas abuser en affirmant que le transfert et le renforcement de capacités sont une préoccupation centrale de la mise en réseau.

En dépit des nuances qu'on pourra assurément apporter à cette interprétation, c'est dans cette optique précise que nous souhaitons aborder ici la problématique des réseaux dans le contexte de la coopération.

Même avec cette restriction, le champ à embrasser reste très vaste. Aussi la présente note ne prétend pas le couvrir tout entier. Mais à partir de quelques cas et de la littérature existante, nous aimerions mieux comprendre le phénomène, en déduire les enjeux et tirer des leçons susceptibles d'inspirer des alternatives intéressantes...

<sup>6</sup> Pinzaz T., Ranaboldo Cl. (2003), p.10.

<sup>7</sup> Hulsebosch J., Marcilly B., Shaeffers L. (2006).







Photo : COTR dsb

## Éléments de contexte

### 2.1 Des besoins de concertation et de coordination accrus

#### Les logiques (multi)acteurs se généralisent

Au Nord comme au Sud, de nouveaux intervenants issus des sociétés civiles, des instances administratives ou des secteurs marchands revendiquent un rôle (plus grand) dans la définition des politiques du développement et se positionnent sur des fonctions/responsabilités dévolues jusqu'ici aux ONG. En particulier depuis les accords de Cotonou, les organisations des sociétés civiles du Sud se sont vues davantage intégrées dans les stratégies d'appui aux acteurs non-étatiques.

Par ailleurs, alors qu'une partie croissante de l'aide publique au développement tend à se canaliser à travers des partenariats d'Etat à Etat, les nouveaux acteurs étatiques décentralisés

(collectivités locales, municipalités, régions, etc.) captent l'attention des ONG et institutions du Nord.

L'internationalisation des défis politiques, socio-économiques ou culturels incite à l'initiation de démarches multisectorielles et multi-acteurs qui peuvent aller jusqu'à prendre la forme de coalitions internationales.

#### les rapports de force entre acteurs changent

Tout cela renouvelle les façons de concevoir le partenariat. Longtemps limitée aux discours, l'idée de bénéfices mutuels et de relations équitables s'impose davantage dans les faits<sup>8</sup>, au point de devenir parfois des critères de recevabilité des demandes de co-financement.

D'autant que, poussées par la configuration politico-économique mondiale, les organisations

<sup>8</sup> Bien qu'il y ait encore énormément de progrès à faire.

civiles du Sud sont amenées à endosser de plus en plus de responsabilités au service de leurs bases. Cela les incite à acquérir davantage de capacités pour monter et mettre en œuvre des programmes à l'échelle régionale en reliant différentes actions et différentes catégories d'acteurs.

Le secteur associatif du Sud revendique davantage d'autonomie dans la gestion de ses initiatives et la possibilité de cultiver des relations moins exclusives, plus diversifiées et plus ouvertes aux opportunités offertes à diverses échelles par les réseaux.

Les associations du Sud s'efforcent de devenir de moins en moins dépendantes des aides financières extérieures. On tend à diversifier les bailleurs.

### Les exigences de qualité sont plus fortes

Tandis que la concurrence augmente entre le Nord et le Sud pour obtenir des fonds auprès des bailleurs bi et multilatéraux, la compétition sur le terrain est également devenue plus âpre. De fait, les bénéficiaires se montrent plus exigeants quant aux services et appuis qui leur sont adressés. Quant aux bailleurs de fonds et aux donateurs, même si leurs critères sont parfois discutables<sup>9</sup>, ils sont plus vigilants sur la qualité des initiatives qui leur sont proposées en co-financement.

Aussi, les promoteurs de projets ou de programmes, comme les pourvoyeurs de services, sont de plus en plus amenés à démontrer leur crédibilité et la plus-value de leurs propositions, à conserver leur pertinence et améliorer leur efficacité<sup>10</sup>.

Bien qu'il soit de plus en plus difficile de les satisfaire (dans la mesure où, en parallèle, les pres-

sions de la concurrence et la complexification des procédures administratives captent beaucoup de temps et de ressources), capitaliser les expériences et actualiser les connaissances deviennent des impératifs incontournables. Les opérateurs sont amenés à développer des approches stratégiques d'apprentissage organisationnel<sup>11</sup>.

## 2.2 Savoirs et connaissances au centre des stratégies...

### 2.2.1... Comme facteurs de développement

Les conceptions du développement sont de plus en plus systémiques et interactionnelles (ou interrelationnelles). Ce sont les logiques d'acteurs qui déterminent de plus en plus les choix stratégiques et méthodologiques.

Le développement se conçoit davantage comme un processus qui requiert le partage de ressources intellectuelles, de connaissances et d'idées (aussi bien que des bénéfices qui découlent de ce processus). Il ne procède donc pas seulement de l'apport de techniques, de savoirs ou de financements. Il est le résultat de relations entre individus, de la confrontation de leurs besoins et de leurs intérêts. Ce sont ces interactions qui déterminent la nature, les conditions et la portée de ces apports.

En 1999, la Banque mondiale éditait un rapport sur le développement du monde dans lequel était mis en avant l'importance du savoir comme facteur de développement<sup>12</sup>.

Depuis, l'information et la communication sont davantage reconnues comme des facteurs de production de base essentiels au développement économique et social. Pour fonctionner efficacement et de façon productive, toute com-

<sup>9</sup> Par les pressions administratives qu'ils exercent, certains bailleurs de fonds tendent à normaliser les outils et les méthodes d'appréhension des enjeux du développement et des réalités des sociétés bénéficiaires de la coopération. Ils incitent par ailleurs les intervenants à se spécialiser. Les questions de professionnalisme, de renforcement de compétences, qui mobilisent des espaces de discussion et de réflexion importants, sont trop souvent abordées sous l'angle des capacités à maîtriser des concepts et des procédures imposés par les logiques technocratiques gestionnaires de certaines administrations. La part de savoir-faire empirique et intuitif qui fait parfois la force des acteurs est dénigrée. La demande d'appui étant sans doute plus exigeante qu'elle ne l'était dans les premiers temps de la coopération, il est compréhensible que les ONG cherchent à améliorer leurs interventions, mais on peut regretter que leurs préoccupations de professionnalisation se portent plutôt sur les aspects techniques de structuration, d'organisation de projets que sur leurs dimensions plus politiques ou culturelles.

<sup>10</sup> Britton Br. (2005).

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> [www.banquemonde.org/wbi/learningprograms\\_learning](http://www.banquemonde.org/wbi/learningprograms_learning)

munauté/société doit pouvoir acquérir, emmagasiner et échanger un certain stock d'information. En outre, on admet plus facilement qu'un capital social se développe, se renforce ou s'affaiblit à travers la communication. Si une société ne dispose pas d'accès à l'information et à la connaissance nécessaires pour utiliser de façon productive un nouveau capital naturel et/ou physique, l'impact de ce dernier se restreindra considérablement.

Lutter contre la pauvreté implique donc aussi de chercher à réduire les inégalités d'accès au savoir et d'augmenter les capacités à en créer. Il apparaît crucial de permettre aux populations pauvres elles-mêmes d'exploiter des informations et de mettre en pratique des connaissances ayant une incidence sur leur vie.

Dans cette perspective, chaque acteur du développement doit s'attacher à servir d'intermédiaire dans le transfert des connaissances tout en contribuant à gérer les masses croissantes de leçons apprises.

Une attention renouvelée est également portée aux connaissances provenant du "terrain". Le savoir local devient un élément crucial de la course vers les OMD<sup>13</sup>.

On notera que la réalisation de ces derniers n'est pas uniquement perçue comme le résultat de tel ou tel projet ou programme. On analyse en fait la dynamique de groupes de populations et de pays entiers dans le sens de ces objectifs<sup>14</sup>.

C'est un peu dans un esprit analogue qu'est né, dès 1997 le "Partenariat Mondial du Savoir" (PMS). Il s'agit d'un partenariat informel et évolutif d'organisations publiques, privées et sans but lucratif. Les partenaires se sont engagés à partager l'information, les expériences et les res-

sources afin de promouvoir un accès général au savoir et à l'information comme outils de développement durable et équitable, et à promouvoir l'utilisation efficace de ce savoir et de cette information. Trois conférences Mondiales du Savoir se tiendront en 10 ans<sup>15</sup>.

En 1999, Le Global Development Network (GDN)<sup>16</sup> s'émancipe de la Banque mondiale pour s'affirmer comme un réseau indépendant de chercheurs et d'instituts de recherche stratégique. Son objectif : créer un savoir partagé, construire des capacités de recherche et combler le fossé entre les idées et les politiques de développement, en aidant à renforcer les capacités dans le processus.

Selon de récentes recherches, il est admis aujourd'hui que la multiplication de réseaux d'apprentissage dans une zone donnée ou dans un secteur d'activité défini agit comme un "cortex" par lequel la société civile est incitée à dépasser le stade de l'intuition et des intérêts individuels. Cela aide à canaliser la connaissance et l'expérience vers les initiatives locales. La société civile apprend mieux de l'expérience et traduit mieux son savoir en propositions politiques<sup>17</sup>.

### 2.2.2... Comme facteurs d'efficience et d'efficacité

La 10ème table ronde inter-institutions des Nations Unies sur la communication au service du développement<sup>18</sup> (Adis-Ababa, février 2007) a permis de souligner qu'en dépit des discours d'intention, le monde de la coopération avait trop longtemps négligé le partage du savoir et une réelle recherche de consensus sur la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes<sup>19</sup>.

Or, le besoin de s'inscrire dans un contexte de

<sup>13</sup> [www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm](http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm)

<sup>14</sup> On attirera simplement l'attention sur le fait que l'objectif 8 vise à "mettre en place un partenariat mondial pour le développement".

<sup>15</sup> La première en 1997, à Toronto; les deux suivantes en Malaisie en mars 2000, puis en décembre 2007. La deuxième conférence mettra en lumière l'existence d'un lien intrinsèque entre l'évaluation, l'apprentissage et la gestion des connaissances (Kuala Lumpur, 2000).

<sup>16</sup> [www.gdnet.org](http://www.gdnet.org).

<sup>17</sup> Cummings, van Zee (2005).

<sup>18</sup> Créée en 1988, cette table-ronde s'est donné pour objectif de réfléchir à une approche commune des dispositifs et des systèmes des Nations Unies pour mettre la communication pour le développement au service de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement.

<sup>19</sup> Towards a Common UN System Approach...

plus en plus complexe et concurrentiel et celui de s'adapter aux contraintes du cofinancement et de capitaliser sont autant de facteurs qui incitent à considérer le partage de connaissances et l'apprentissage comme des aspects de plus en plus importants de la gestion des projets et programmes de développement.

Il est en effet de plus en plus reconnu comme important de mieux comprendre les conséquences, prévues ou non, des initiatives entreprises, de pouvoir adapter et changer les approches de travail (éventuellement en s'inspirant des autres). Pour offrir un service "pertinent et effectif", une organisation "pertinente et efficace" doit consentir des investissements importants en connaissances et en renforcement des capacités afin d'être en mesure de reconnaître les situations, les acteurs, les problèmes et aspirations des bénéficiaires puis expérimenter et adapter ses approches<sup>20</sup>.

Une ONG doit aujourd'hui être capable de comprendre des systèmes complexes, de pouvoir les intégrer, de s'adapter aux changements tout en respectant les contraintes de partenariat et les divers mécanismes de redevabilité auxquels elle et ses partenaires sont astreints<sup>21</sup>.

Ainsi, la présence d'un dispositif de capitalisation et de gestion des connaissances finit-elle par être considérée comme un indicateur de qualité. Le concept de Knowledge Management (KM), couramment mis en œuvre dans les entreprises privées, commence à susciter un intérêt dans le

secteur des ONG<sup>22</sup>.

## 2.3 Un intérêt renouvelé pour le renforcement de capacités

### 2.3.1 Chez les donateurs<sup>23</sup>

La Déclaration de Paris (2005) sur l'efficacité de l'aide accorde une place importante au renforcement des capacités<sup>24</sup>. Comme cela a pu également être relevé dans les rapports de la Commission économique pour l'Afrique<sup>25</sup>, l'examen de la mise en œuvre de la Déclaration du Millénaire (2004)<sup>26</sup> et le Sommet du G8 à Glenealges (2005)<sup>27</sup>, on considère que les efforts de développement déployés dans les pays les plus démunis ne pourront aboutir que si l'on accorde une attention accrue à un renforcement durable des capacités.

On peut s'en étonner dans la mesure où depuis des décennies, sous des formes diverses, l'appui à la mise en place de capacités représente une part importante de l'aide accordée aux pays en développement. Ce qui est remis en question surtout, c'est la façon dont elle a été abordée.

Une récente étude réalisée par le Réseau du CAD sur la gouvernance (Govnet)<sup>28</sup> et le Réseau apprentissage sur le développement des capacités (LenCD)<sup>29</sup> montre en particulier que les pays donateurs et leurs partenaires ont trop longtemps abordé le renforcement des capacités comme un processus technique véhiculant des solutions du Nord vers le Sud, négligeant l'im-

<sup>20</sup> Korten D. (2006).

<sup>21</sup> Britton Br. (2005).

<sup>22</sup> Lire à ce propos George G. (2006).

<sup>23</sup> Kenneth King remarque incidemment que pendant longtemps, l'engouement pour les stratégies en réseau de la Banque mondiale et de la plupart des agences de développement bilatérales n'ont pratiquement pas influencé la qualité de l'engagement en faveur du développement des pays du Sud. L'intérêt de ces acteurs était surtout focalisé sur le renforcement de leurs propres capacités. (Cf., Knowledge-based Aid. A New Way of Networking or a New North-South Divide? dans Stone D., Maxwell S. (ed.) (2005), p. 72-88).

<sup>24</sup> [www.aidharmonisation.org](http://www.aidharmonisation.org).

<sup>25</sup> [www.uneca.org](http://www.uneca.org)

<sup>26</sup> [www.sidsnet.org/docshare/other/20050215161758\\_Mauritius\\_Declaration\\_French.pdf](http://www.sidsnet.org/docshare/other/20050215161758_Mauritius_Declaration_French.pdf)

<sup>27</sup> [www.g8.gov.uk](http://www.g8.gov.uk)

<sup>28</sup> [www.oecd.org/dac/governance](http://www.oecd.org/dac/governance)

<sup>29</sup> <http://sites.google.com/site/lencdorg>

portance d'une appropriation locale des capacités, et sous-estimant l'influence des contextes spécifiques (surtout politiques) des pays destinataires de l'aide<sup>30</sup>. On plaide aujourd'hui pour des approches qui considèrent le renforcement des capacités comme un processus endogène et un suivi des résultats qui se place davantage dans l'optique des bénéficiaires<sup>31</sup>.

Les évaluations réalisées dans le cadre de l'enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris ont montré que les pays en développement disposaient de capacités limitées pour honorer leurs engagements. Les principaux obstacles sont les faiblesses de leurs administrations, l'inefficacité des instances parlementaires et la précarité des organisations de la société civile. Le programme d'Accra entend par conséquent se dédier au renforcement des organisations et institutions<sup>32</sup>.

### 2.3.2 Chez les ONG

De leur côté, compte tenu des diverses tendances évoquées plus haut, les ONG du Nord sont de moins en moins appelées à jouer un rôle d'intermédiaire financier et s'orientent davantage vers l'offre de services et le renforcement de la société civile. Dans ces champs d'activité, le renforcement de capacités et le transfert de compétences et d'informations occupent une place prépondérante, les ONG de service étant appelées à s'affirmer de plus en plus comme des acteurs de médiation<sup>33</sup>. De même que les actions de plaidoyer et de lobbying auxquelles les organisations se consacrent de plus en plus, parfois en délaissant la mise en œuvre directe de projets.

Ces initiatives nécessitent de travailler au sein de réseaux capables de construire des analyses et des positions communes, d'adopter des stratégies d'actions concertées fondées sur le partage d'expériences et d'opinions émanant du monde entier<sup>34</sup>. De fait, le transfert de telles aptitudes devient un pôle important du renforcement de capacités.

Il en est de même pour les aptitudes à maîtriser les nouvelles technologies susceptibles de servir de support à ces capacités de mise en réseau<sup>35</sup>.

### 2.3.3 Vers un renforcement des capacités par l'interaction...

Dans l'ensemble, l'action ponctuelle d'aide technique a lentement cédé la place à une conception du renforcement des capacités perçue comme un processus continu qui ne concerne plus seulement des techniques ou les compétences requises pour les utiliser. Ce renforcement touche à la fois aux capacités opérationnelles et aux facultés à s'adapter aux circonstances et à résoudre les problèmes en mettant mieux à profit les ressources propres de l'organisation. Les soutiens externes peuvent prendre la forme de ressources financières, de connaissances techniques, de formations, d'information, de négociations politiques et de moyens facilitant le processus de renforcement<sup>36</sup>.

De modèles verticaux à sens unique où l'expertise du Nord est inoculée à un Sud passif, on a évolué vers des conceptions qui valorisent davantage les aptitudes et savoirs locaux. Dans le discours au moins, le renforcement des capacités induit désormais la création mutuelle de

<sup>30</sup> OCDE (2006).

<sup>31</sup> Voir notamment, ECHOS DU COTA n°119 (juin 2008): Gestion axée sur les résultats. Néanmoins, on notera que dans les faits, en raison de l'asymétrie persistante dans les relations bailleurs-bénéficiaires, ce sont encore et toujours les priorités, les règles et la culture des premiers qui finissent par s'imposer, au point que la coopération technique reste davantage orientée en fonction de l'offre qu'en fonction de la demande... cf. Fukuda-Parr S., Lopez C., Malik Kh. (2002).

<sup>32</sup> OCDE (2008) et [www.siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-French.pdf](http://www.siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-French.pdf)

<sup>33</sup> Cf. le très intéressant n° 30 (mars 2007) de la revue Capacity.org intitulé « Les partenariats de services ». Peut-être aussi les ECHOS DU COTA n°108 (sept. 2005): Quelle place demain pour les ONG de services ? et la seconde partie des actes de la journée de réflexion organisée par le COTA en 2005 à l'occasion de son 25ème anniversaire : "Journée de réflexion sur le partenariat multiacteurs et les perspectives futures de la coopération ONG", Bruxelles, 10 juin 2005 ([www.cota.be](http://www.cota.be)).

<sup>34</sup> Selon Palpacuer FL. (2008), le fait de s'organiser en réseau a aidé les ONG à s'affirmer comme acteur du dialogue social. Par exemple, elle leur a permis "d'appréhender les questions liées à l'emploi dans une perspective plus large que celle du salariat direct (...) elles tentent d'établir un lien de responsabilité sociale entre les donneurs d'ordres (telle firme) et les conditions de travail de salariés indirects opérant dans divers contextes nationaux."

<sup>35</sup> Lire par exemple à ce sujet le n° 18 (juillet 2003) de Capacity.org : « Developing Capacities for ICT Enabled Development » et la courte contribution de Ballantine P. et Clarke D., « TIC, capacités et réseaux », dans le n° 27 (février 2006) de la même revue, p. 7. Consulter encore Zinke J. (2005).

<sup>36</sup> PNUD (1997), ISNAR-CTA-CRDI (2004).



connaissances, au point que le partenaire du Sud apparaît même comme devant être impliqué dans la gestion des connaissances des ONG du Nord. C'est par l'interaction que le renforcement s'acquiert. Il devient impératif de créer des conditions qui la favorise.

Dans le cadre de partenariats Nord Sud, les initiatives d'appui comportent de plus en plus souvent des démarches dans ce sens. L'Internet aidant, on ne compte plus les programmes de développement qui, dans tous les secteurs d'activité, cherchent à stimuler le réseautage entre organisations du Sud

Par exemple, on évoquera l'aide apportée par la coopération canadienne au Environment Liaison Centre International (ELCI). Le centre de coordination est basé à Nairobi. Au départ il s'agissait de créer ou renforcer les liens électroniques entre des organisations basées à Dakar, Harare, Nairobi et Tunis. Celles-ci ont ensuite été reliées, par l'intermédiaire du réseau britannique GreenNet, à des ONG partout dans le monde. Les institutions participantes partagent les responsabilités, assumant les investissements et les risques inhérents au réseau. ELCI est en train d'installer dans plusieurs pays des nœuds autonomes capables de desservir à l'échelle nationale ses membres du réseau qui sont aussi liés à des réseaux régionaux et internationaux<sup>37</sup>.

Plusieurs des ONG ayant fait l'objet de notre enquête en 2003 commençaient à encourager les rencontres entre leurs partenaires d'une même région et parfois même de continents différents, en organisant des colloques ou des voyages d'études. Les partenaires eux-mêmes sollicitent de plus en plus les activités d'échange et de mise en relation.

## 2.4 Les évolutions technologiques créent des opportunités

### 2.4.1 Une influence à relativiser

Les incidences des (N)TIC dépendent de la façon dont on choisit de s'en servir, des limites qui nous sont imposées dans leur usage ou encore des capacités et compétences dont on dispose pour les maîtriser. A l'instar de Bertrand Cabedoche, il est bon de garder à l'esprit qu'elles ne sont pas "un nouveau moteur de l'histoire qui ouvre à la nouvelle ère de l'information, mais un simple accompagnement de logiques sociales toujours puissantes<sup>38</sup>."

Toutes les tendances décrites plus haut ont sûrement profité de l'émergence de la société de l'information et des technologies numériques. Il est probable aussi qu'elles auront contribué à ces changements technologiques<sup>39</sup>. Ces évolutions sont contemporaines et sans doute interdépendantes.

Ainsi, comme dans la plupart des secteurs professionnels, les (N)TIC ont probablement servi à stimuler les nouvelles logiques d'intervention évoquées précédemment, à éveiller des ambitions inédites et créer des opportunités. De la sorte, elles ont sans doute modifié de gré ou de force les modes de gestion et la conception du travail en général... Dans quelle mesure ? Cela reste difficile à dire...

En effet, la littérature sur ces questions nous paraît peu abondante et les ressources sont assez éparpillées. Si on discerne quelques tendances lourdes comme celle qui motive ce travail (la propension à travailler en réseau), de notre point de vue, on n'appréhende pas encore complètement et de façon profonde les implications qu'elles induisent ou l'ampleur des perspectives dégagées.

Au Sud, la précarité des conditions d'accès ou d'usage des (N)TIC, le manque de connais-

<sup>37</sup> www.elci.org

<sup>38</sup> "Étudier les médias : une approche nécessairement paradoxale", dans BOUZON A (dir.) (2006), pp. 77-100.

<sup>39</sup> Les technologies sont le résultat de relations sociales qui produisent l'outillage, les instruments, les machines, les procédures, les organisations, les fins et les objectifs. A ce propos, il est utile de lire Díez Rodríguez A., Aparici R., Guttierrez Martin AL., (2003).

ces, les problèmes d'infrastructures ou d'éducation, empêchent d'en tirer le meilleur profit espéré.

Au Nord, où l'on dispose pourtant de facilités techniques et où on est a priori davantage familiarisé avec les (N)TIC et les médias en général, l'intégration des nouvelles technologies ne se fait pas aussi rapidement qu'on pourrait le souhaiter dans le tissu associatif de la coopération. Très récemment encore, à l'occasion d'une conférence-débat organisée par Coordination Sud en octobre 2006, Lucie Castex, consultante sur ces questions, posait un diagnostic sévère sur la façon dont les ONG françaises investissaient le Net<sup>40</sup>.

Son analyse attribuait trois fonctions principales aux sites d'ONG. Ils servent :

- de vitrine institutionnelle ("site plaquette") ;
- d'interfaces destinées à rechercher des ressources (paiements et dons en ligne, appels au bénévolat) ;
- d'outil de travail collaboratif (partage de ressources, fora...)

On pourrait en ajouter une quatrième qui consiste à utiliser l'Internet pour simplement diffuser de l'information.

Quoi qu'il en soit, l'experte notait que ces fonctions étaient rarement cumulées sur les sites et que, culturellement, il était plus difficile que dans les autres secteurs professionnels de remettre en cause l'existant ; faute de ressources, mais également pour des raisons structurelles, notamment en raison d'inerties dues au manque d'intérêt des dirigeants pour les (N)TIC.

Lucie Castex juge la structuration des contenus généralement "brouillonne" et "verticale". Elle affirmait à l'époque qu'il n'existe aucune com-

munauté sociale (blog collaboratif, forum transversal...) reliant des acteurs d'ONG, ce qui n'est pas certain. Du moins nous en avons rencontrées quelques-unes sur la Toile qui sont apparues plus récemment. La situation a sans doute rapidement évolué. On dit que les initiatives de réseaux en ligne sont de plus en plus fréquentes, mais il n'est pas toujours évident de déterminer si elles sont le fait d'individus isolés<sup>41</sup> ou d'institutions. Difficile de les dénombrer<sup>42</sup>. Aussi, même si des progrès certains sont actés, les projets sont encore trop rares, souvent ponctuels, mal promus... et pas toujours bien maîtrisés.

Comme cela a été le cas lorsque la possibilité de créer des sites Internet s'est faite jour, beaucoup d'organisations se sont jetées dans l'aventure sans préalablement se donner le temps de peser les intérêts stratégiques que cela pouvait avoir. Pour paraphraser Anne Versailles<sup>43</sup>, "les motivations avouées (...) sont qu'il faut y être, qu'on ne sait jamais (...) Plus on est connecté, plus on existe<sup>44</sup>". On ne peut nier que la création de réseaux répond à un effet de mode, avec les dérives et les gâchis que cela peut entraîner.

#### 2.4.2 Les espoirs

Néanmoins, même si l'on tire encore trop peu ou pas assez bien avantage des développements récents des communications électroniques (en particulier sur le terrain du réseautage social), leur intégration tend malgré tout à augmenter leur capacité à échanger des messages, à prendre part à des discussions, à obtenir et à communiquer de l'information de façon rapide et économique...

Encore une fois, rappelons-le, les analyses font défaut, mais les témoignages existants, pour laconiques qu'ils soient, ne rapportent pas moins que les (N)TIC inciteraient également à se mobiliser autour de sujets communs et offriraient de

<sup>40</sup> [www.coordinationsud.org/IMG/pdf/CR\\_PDJ4.pdf](http://www.coordinationsud.org/IMG/pdf/CR_PDJ4.pdf)

<sup>41</sup> Parmi les initiatives individuelles louables (car riches en informations) citons celle de Claude Pouvreau, consultant et créateur du « Cercle des ONG online » destiné « aux pro de l'E-MKG des ONG ». Il s'agit d'un blog ayant « pour objectif de réunir les professionnels en charge de toutes les questions liées à l'Internet au sein des principales organisations caritatives » du PIF (Paysage Internet Français) ([www.ong-online.org](http://www.ong-online.org)).

<sup>42</sup> Sur le blog [www.blog-associations.com](http://www.blog-associations.com), on trouvera référencés quelques réseaux sociaux du secteur non marchand.

<sup>43</sup> Voir son article introductif "Le réseau est l'outil idéal de la société de la connaissance", dans *Antipodes* n°183 (décembre 2008: travailler en réseau), p. 4-8.

<sup>44</sup> Ce qui est loin d'être garanti...

<sup>45</sup> Barnard D. (2007).

nouveaux moyens de faire connaître les actions, d'entrer en contact avec des donateurs particuliers ou institutionnels, de collecter des fonds et de trouver des bénévoles...<sup>45</sup>

Il semblerait que les buts de la communication changent aussi. L'atténuation des distances, le raccourcissement des temps de réaction, l'interactivité des supports auraient également eu des répercussions sur l'évolution des relations entre acteurs. Ainsi, par exemple, la présence de coopérants est moins requise ou doit se justifier autrement. Les modèles d'accompagnement s'en trouveraient plus respectueux des dynamiques locales<sup>46</sup>.

Guy Panisse estime que les (N)TIC auront permis de faire renaître les "communautés de pratiques"<sup>47</sup> (cf. Plus bas).

### 2.4.3 Les risques <sup>48</sup>

Les changements technologiques s'ajoutent aux profondes remises en question organisationnelles auxquelles doivent faire face les ONG ; ils les accentuent aussi. Tous ces changements cumulés engendrent autant de nouveaux champs d'apprentissage qu'il peut être difficile d'aborder de front et de faire coïncider.

Les problèmes courants des ONG en matière de gestion des connaissances (peu de disponibilité pour capitaliser, déficit de mémoire organisationnelle, systèmes d'information peu accessibles, fragmentés, inadéquats, incomplets ou inexistant) se sont aggravés par le recours aux nouvelles technologies. Beaucoup d'organisations se révèlent incapables de gérer les flux massifs d'informations supplémentaires leur provenant ou transitant par elles.

Trop souvent axées sur la technique, les tentatives d'intégration de la gestion des connaissances n'apportent pas les effets escomptés.

En effet, les approches adoptées ne permettent pas de juger de la valeur des connaissances et ne favorisent par conséquent pas ou peu les innovations. Elles se limitent à faciliter l'extraction, l'acquisition et le stockage d'informations. L'utilisation de l'information est peu abordée. De fait, l'information est encore trop souvent perçue comme une marchandise qui requiert une logistique efficace et la connaissance appréhendée comme une fin en soi plutôt que comme un moyen de favoriser l'apprentissage organisationnel.

La capitalisation prenant le pas sur le partage, les écarts entre partenaires risquent de se creuser plutôt que de se réduire.

Les risques de l'utopie techniciste des réseaux sont largement dénoncés par la sociologie. Beaucoup de réseaux numériques se réduisent à des espaces où ne se rencontrent plus que les intérêts et les discours ; la relation entre les personnes et les groupes s'étiole et la solidarité qui les unit est une illusion savamment entretenue<sup>49</sup>.

Des approches hybrides commencent cependant à poindre qui cherchent un équilibre entre les aspects techniques et les relations entre personnes. On mise surtout sur des processus de partage et de valorisation des connaissances collectives. D'où les aspirations de plus en plus répandues à mettre en place des dispositifs de travail en réseaux et des mécanismes tels que les communautés de partage semblables à ceux que nous aborderons dans la suite.

<sup>46</sup> Nous empruntons ici l'opinion exprimée par Paule Filion (2006), Les tic ça ne change pas le monde ? (<http://eclec-tic.blogspot.com/2006/05/les-tic-ne-change-pas-le-monde.html>). Nous la trouvons intéressante mais elle ne s'appuie essentiellement que sur sa propre expérience empirique. Une étude devrait s'atteler à la vérifier.

<sup>47</sup> Panisse G. (2004).

<sup>48</sup> Cette section s'inspire essentiellement de Britton Br. (2005) et Heres M. (2008).

<sup>49</sup> Breton Ph., Henry Cl., Le Crosnier H., Missonier S. (2006) et Le Moëne Chr., Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles, dans Bouzon A. (dir.) (2006), p. 103-122.





Photo : COTR asbi

## Formes de réseaux dédiés au renforcement des capacités

La difficulté à définir les réseaux a déjà été évoquée en introduction. Dans les faits, les diverses formes d'association ne se départagent pas toujours aussi nettement que sur le papier. Elles cohabitent et se confondent parfois. Même dans l'esprit des auteurs qui les commentent...

L'exercice qui consiste à vouloir les distinguer peut donc sembler un peu artificiel, mais il nous paraît cependant nécessaire dans la mesure où cela rend compte tout de même de l'état des réflexions menées aujourd'hui et permet d'en mieux faire ressortir les implications.

Nous nous pencherons ici sur les concepts qui nous paraissent les plus répandus dans la littérature et la compréhension courante que semble en avoir le monde du développement. Dans la mesure du possible, c'est toujours en référence à ce secteur d'activités particulier que nous can-

tonnerons nos commentaires sur ces concepts.

### 3.1 Les communautés de pratiques (ou d'intérêts)<sup>50</sup>

#### 3.1.1 Caractéristiques principales

Une communauté de pratiques ou d'intérêts est un groupe de personnes - des professionnels surtout - partageant une préoccupation, des valeurs ou une passion pour un sujet donné interagissent régulièrement dans le but d'échanger et de partager (références, expériences, réflexions), d'approfondir leurs connaissances, de créer et perfectionner une expertise.

Ces groupements peuvent varier en structure, en nombre et en longévité. Le degré d'hétérogénéité est également variable. Ils peuvent se bâtir au sein d'une organisation ou entre membres

<sup>50</sup> Cette section compile surtout des informations recueillies dans Chanal V. (2000), Panisse G. (2004), Wenger Et. (1998), Wenger Et., McDermott R. A., Snyder W. (2002).

On peut citer en exemple le réseau de flux environnementaux (Global Environmental Flows Network - [www.eflownet.org](http://www.eflownet.org))<sup>51</sup>. Il se présente comme un portail ouvert à toute personne intéressée par les informations disponibles sur son site, qui souhaite en partager ou en discuter. C'est à la fois une plateforme collaborative, un centre de ressources, un forum de discussion, une interface de contact.

L'initiative remonte à 2005. En sont à l'origine des spécialistes de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), de l'Institut International de Gestion de l'Eau (IIGE), du DHI (une organisation internationale de recherche et de consultance sur les questions de l'eau), de Delft Hydrolics et de l'Institut International sur l'eau de Stockholm (SIWI). 17 % des membres sont des professionnels de l'eau originaires d'Afrique australe ou y exerçant. Il comprend de nouveaux et anciens étudiants de Master en Gestion Intégrée des Ressources en Eau du WaterNet<sup>52</sup> et de participants à des cours professionnels régionaux sur l'environnement de l'eau.

C'est un réseau de réseaux, très structuré, dont l'arborescence est assez complexe puisque à la coordination internationale (spécifique) s'ajoutent des plateformes régionales et que les membres participants eux-mêmes ont leurs propres représentations à différentes échelles, jusqu'à des niveaux nationaux.

Le but annoncé du réseau est de compiler l'information sur toutes les questions liées aux flux environnementaux. Il sert à :

- exprimer et confronter une opinion ;
- recueillir l'information centralisée ;
- promouvoir la communication de concepts et de pratiques ;
- fournir les outils pour la mise en œuvre technique et politique ;
- instaurer la cohérence de l'approche ;
- partager des expériences et identifier de l'expertise ;
- fournir un canevas pour une supervision permanente des jeunes professionnels, des étudiants et participants aux cours par des homologues plus expérimentés<sup>53</sup>.

d'organisations différentes ; entre professionnels d'un même secteur ou non. Selon certains, la communauté de pratiques n'est pas en elle-même un réseau. Ç'en est un élément constitutif essentiel, l'espace où se conçoivent et se partagent les idées, les expériences où se produisent les outils<sup>54</sup>.

L'appartenance à une organisation n'est d'ailleurs par forcément requise. L'existence d'une telle initiative peut ou non être reconnue institutionnellement. La participation peut être spontanée ou commanditée.

La plupart du temps, la création d'une communauté de pratiques n'est pas programmée. Mais elle peut naître progressivement de l'organisation de débats ponctuels, de la mise à disposition d'un annuaire d'adresses, de l'ouverture d'un forum de discussion.

Les personnes se rencontrent officieusement ou lors de réunions officielles, parfois les deux formules cohabitent.

Celle-ci peut être régie par des règles plus ou moins précises et souples de fréquence ou de

<sup>51</sup> Cet exemple est cité par Chanval V. (2000).

<sup>52</sup> Réseau de 52 départements universitaires du Sud de l'Afrique (cf. [www.waternetonline.ihe.nl](http://www.waternetonline.ihe.nl)).

<sup>53</sup> Cité par Chanval V. (2000).

<sup>54</sup> Luijendijk J., Mejia-Velez D., Knowledge for Capacity Building: a Tool for Achieving the MDG's? dans FAO (2006).

Deux exemples encore<sup>55</sup>:

- HIF-Net([www.dgroups.org/groups/hif-net](http://www.dgroups.org/groups/hif-net)). Issue d'un partenariat entre l'INASP (International Network for the Availability of Scientific Publications - [www.inasp.info](http://www.inasp.info)) et le Global Forum for Health Research ([www.globalforumhealth.org/Site/000\\_Home.php](http://www.globalforumhealth.org/Site/000_Home.php)), cette communauté a été créée pour améliorer l'accès à une information de qualité pour les professionnels de la santé dans les pays en développement ou en transition.

Elle est modérée par Global Healthcare Information Network.

Il s'agit d'un forum de discussion. Il implique aujourd'hui plus de 1400 personnes du monde entier.

Trois principaux objectifs lui sont assignés :

- faciliter le contact et le partage d'outils et d'expérience entre ceux qui produisent et utilisent l'information sanitaire ;
- obtenir une meilleure compréhension des besoins des utilisateurs de l'information sur les matières de santé ;
- sensibiliser les décideurs sur la nécessité de meilleures stratégies de communication en matière de santé.

- Leap Impact ([www.dgroups.org/groups/leap/impact](http://www.dgroups.org/groups/leap/impact)) est quant à lui une initiative du CTA, IICD, Bellanet et KIT. Son but : améliorer les pratiques de suivi et d'évaluation à propos de services, produits et projets d'information. Elle est ouverte à toute personne ou organisation intéressée par ce domaine.

comportement ; là encore, ça n'est pas systématique.

La communauté peut se former de façon volontaire ou en fonction des opportunités ou des besoins communs que se découvrent les participants au fil d'interactions ou d'activités conjointes.

Souvent, l'engagement mutuel est informel. Tâche, il est avant tout moral. Il se fonde sur la pratique. C'est la participation qui le légitime. Celle-ci crée et entretient un sentiment d'appartenance qui alimente et perpétue l'initiative.

Généralement, ce sont des regroupements informels auto-organisés où ne règne aucune hiérarchie. Les objectifs sont fixés implicitement par les membres. Cependant, des leaders tacites peuvent apparaître ; ce sont des membres dont l'autorité s'affirme par la fréquence ou la qualité de leurs interventions, par leur implication à l'animation des débats... Des coordinateurs sont quelquefois désignés pour mener à bien une initiative particulière, servir de médiateur ou s'assurer qu'un résultat soit atteint à une échéance donnée.

Si les membres sont réunis par une entreprise ou une intention commune, celle-ci n'est pas toujours destinée à déboucher sur un produit concret comme c'est néanmoins fréquemment le cas (base de ressources communes d'outils, de documents, de vocabulaire ou de normes, guides de pratiques exemplaires...).

### 3.1.2 Avantages

- Elles sont nourries par des motivations internes, rarement "parachutées" ;
- la grande souplesse des structures organisationnelles diminue les risques d'enlisements procéduriers, favorise la capacité à saisir des opportunités, diminue les phénomènes de résistance aux changements... ;
- la nature spontanée et informelle des communautés les rend résistantes à la pression, aux tentatives de déviation ou d'instrumentalisation ;

<sup>55</sup> Cités par Cummings S., van Zee A. (2005).

- l'ouverture et la spontanéité rafraîchissent fréquemment le contenu et renouvellent les débats ;
- la connaissance est un bien commun et vivant.

L'USAID quant à elle a organisé des communautés d'apprentissage informelles. Elles s'articulent autour de fonctions d'agence spécifiques, sur des sujets comme le genre, la programmation, la planification stratégique, etc.

Les groupes réunissent des praticiens de l'USAID dans le but d'améliorer l'efficacité de leur travail.

On considère ici la communauté de pratiques comme une technique organisationnelle destinée à accélérer l'application des innovations. C'est aussi un moyen d'améliorer le savoir opérationnel, le suivi et le partage du savoir. Il semble que cela permette de résoudre rapidement les problèmes et présente encore l'intérêt de faciliter l'intégration de nouveaux employés, d'élargir les réseaux personnels des praticiens...<sup>56</sup>

- Créer une telle communauté requiert du temps et il n'est pas aisé de fixer des échéances.
- Les coordinateurs ont parfois tendance à devenir trop dirigistes et à étouffer l'épanouissement de la communauté car ils limitent ainsi les possibilités d'échange.
- L'absence de formalisation et de fonctionnement suffisamment organisé fragilise les communautés. Beaucoup s'étiolent rapidement après les premiers élans d'enthousiasme.
- Au sein d'une organisation, elles peuvent être perçues comme des menaces par les dirigeants et le management en général qui craignent d'en perdre le contrôle. La tentation est grande de les réduire à de simples groupes de travail (cela n'est d'ailleurs pas toujours intentionnel et survient simplement du fait des initiatives mises en place pour catalyser et/ou capitaliser les réflexions)<sup>58</sup>.
- Lorsqu'une communauté de pratiques est instaurée au sein d'une organisation, il faut que les membres conçoivent la connaissance comme profitable à cette organisation toute entière. Mais même lorsqu'ils s'intéressent à l'initiative, on constate fréquemment que les individus tendent à ne pas contribuer à la connaissance commune s'ils ont peur de la critique ou si le leadership ne leur fait pas sentir que leur contribution est importante, adéquate et enrichit la réflexion<sup>59</sup>.

### 3.1.3 Difficultés

- Les critères qui caractérisent les communautés de pratiques sont flous par définition. La notion de communauté de pratiques est principalement critiquée précisément à cause de la multiplicité des configurations admises. Elle n'est pas suffisamment différenciée des autres formes de réseaux ou de cadres de concertation<sup>57</sup>.
- Comme l'interaction est informelle, il est parfois difficile de déterminer quand naît ou s'éteint une communauté de pratiques.

## 3.2 Les communautés d'apprentissage ou communautés apprenantes<sup>60</sup>

### 3.2.1 Caractéristiques principales

Dans le secteur de l'entreprise, l'expression d'organisation apprenante (ou qualifiante) désigne une organisation qui parvient à apprendre de ses expériences, à tirer des leçons constructives de ses erreurs pour les transformer en avantages concurrentiels et s'organise pour trouver les meilleurs bénéfices possibles des compétences

<sup>56</sup> USAID (2004).

<sup>57</sup> Panisse G. (2004), Vaast E. (2002). Néanmoins, certains théoriciens distinguent les communautés de pratiques de l'approche en réseaux en ce sens que ces derniers seraient davantage encadrés et institutionnalisés, mais que les membres y seraient cependant plus libres et volontaires que dans les communautés de pratiques (cf. Cummings S, van Zee A. (2005).

<sup>58</sup> Ce dernier point ressort plus particulièrement de l'analyse de Josserand E. et de Saint Leger B. (2004).

<sup>59</sup> Ardichvili A., Page V., Wentling T. (2002).

<sup>60</sup> Ellul F. (2001), Orellana I. (2002)



qu'elle acquiert. Elle y parvient en intégrant un système performant de gestion des connaissances qui valorise la contribution de tous les individus. Contribuer au savoir devient un critère clé de toutes les activités de l'organisation. L'apprentissage est stimulé en permanence à travers le travail.

Selon Ben Ramalingam, bien qu'elles pensent l'être, peu d'agences d'aide peuvent prétendre au titre d'organisation apprenante<sup>61</sup>. En effet, elles n'ont pas d'objectifs aussi clairs que peut l'être celui d'entreprises marchandes dont toute

l'attention est focalisée sur le profit et sur la nécessité d'accroître la compétitivité. Cela rend les évaluations de performance plus difficiles et réduit les possibilités d'apprentissage. Elles exercent dans des contextes et dans des secteurs d'activités où la comparaison et la prévision ne sont pas aisées à établir.

Dans les milieux éducatifs, la mission d'une "communauté d'apprentissage ou apprenante" est de mettre en œuvre tous les services nécessaires pour rencontrer les besoins de l'apprenant et de le conduire vers une qualification reconnue.

Une des plus célèbres, est sans doute celle qui s'est constituée dans les années 90 autour de l'approche de la "cartographie des incidences" (Outcome mapping) développée par le CRDI<sup>62</sup>. C'est l'une des rares initiatives à s'afficher comme telle. Mais elle est définie par ses promoteurs comme "un groupe informel de spécialistes liés les uns aux autres par des buts et des intérêts communs. Ces experts abordent les mêmes problématiques suivant les mêmes approches et parlent le même langage professionnel.

Ils s'investissent dans cette plateforme virtuelle pour résoudre rapidement des problèmes, pour faire part de leurs découvertes et bonnes pratiques, pour renforcer mutuellement leurs compétences et développer de nouveaux outils. Ils forment une communauté dépositaire de connaissances.

La plaquette de présentation de l'initiative annonce que la plateforme est la propriété de ceux qui, de par le monde, la fréquentent et la mettent à jour.

Tout internaute peut, semble-t-il, y accéder une fois qu'il s'est inscrit et dispose d'un mot de passe. Il peut ensuite, s'il le souhaite, compléter une fiche d'identification mais il n'y est pas obligé. Il trouvera sur le site des interfaces lui permettant de consulter et de mettre en ligne des documents, de poser des questions ou d'y répondre, de s'informer de l'actualité concernant leurs sujets de préoccupation communs ou des dernières publications utiles, d'identifier des personnes ressources, de créer et animer leur propre blog, de faire traduire des textes...

La communauté encourage les membres à entretenir des relations off-line. Pour l'heure, rien n'est encore programmé précisément mais la communauté souhaiterait mettre sur pied une grande conférence internationale.

Ce qui différencie peut-être davantage cette communauté d'apprentissage des Communautés de pratiques évoquées plus haut, c'est le fait que des formations puissent être organisées/commanditées pour les membres et/ou par les membres de la communauté, y compris à la demande d'organisations extérieures désireuses de se familiariser avec la méthode de la cartographie des incidences. Ces sessions sont aussi des occasions d'attirer de nouvelles adhésions.

<sup>61</sup> Ramalingam B. (2008).

<sup>62</sup> [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)

Nous n'avons pas rencontré de définition faisant l'unanimité. On pourra la désigner comme une entité ou un dispositif mettant en interaction apprenants, éducateurs et parfois professionnels. Là encore, on part du principe que c'est l'interaction, la mise en commun de savoirs et le travail collaboratif qui créent l'apprentissage.

L'enjeu consiste à construire ensemble un apprentissage approprié à un besoin ou à un domaine donné.

En dehors de ces acceptions très spécifiques, l'expression est courante, mais nous n'avons pas trouvé d'usage se distinguant clairement de la notion de la communauté de pratiques ; ni dans la théorie, ni dans les expériences décrites. On semble parfois induire que la communauté d'apprentissage est moins ouverte, plus structurée et formalisée que la communauté de pratiques. Le processus serait a priori plus rigoureusement encadré, suivi et évalué.

Ce n'est pas très explicite mais la différence majeure pourrait tenir au fait que l'objectif d'apprentissage et/ou de promotion d'une technique ou d'une approche particulière prédomine néanmoins sur les objectifs de recherche ou de résolution de problèmes. Mais là encore, la frontière est trouble.

Dans le secteur du développement, plusieurs initiatives se présentent comme des communautés d'apprentissage.

### 3.2.2 Avantages

La communauté d'apprentissage a ceci d'intéressant qu'elle place l'éducation dans une dynamique sociale. Elle crée par là un processus d'apprentissage plutôt qu'un cursus et stimule

les liens de collaboration et de partenariat entre membres. En sus, elle peut déboucher sur des projets concrets<sup>63</sup>.

### 3.2.3 Risques

Comme dans toute communauté, des intérêts divergents peuvent s'y confronter, des enjeux de pouvoir, de dépendance et de compétition peuvent émerger entre membres participants<sup>64</sup>.

## 3.3 Les réseaux de connaissances

### 3.3.1 Caractéristiques principales

Sur le plan des motivations les réseaux de connaissances ne diffèrent pas des deux premiers modèles. On parle plus volontiers de réseaux plutôt que de communautés parce que le degré d'institutionnalisation y est plus poussé et que les mécanismes d'échanges sont davantage régularisés.

Certains auteurs considèrent les réseaux de connaissances comme des aboutissements logiques de la formalisation progressive des communautés qui perdurent<sup>65</sup>.

L'adhésion est plus structurée et les participants sont ici choisis, généralement en fonction de leur expérience et de leur reconnaissance. Ils peuvent néanmoins englober plusieurs communautés ou domaines de spécialisation.

Il est courant qu'ils soient créés à des fins concrètes et précises : par exemple, être en mesure de créer une connaissance spécifique utile à des décideurs, conseiller d'autres intervenants, etc. La plupart des réseaux de connaissances sont mis en place et animés par une ou plusieurs organisations leaders qui souvent les hébergent.

<sup>63</sup> Orellana I. (2002).

<sup>64</sup> Idem.

<sup>65</sup> Cummings S., van Zee A. (2005).

Ainsi le PNUD a mis en place une vingtaine de réseaux de connaissances. Chacun s'est emparé d'une thématique particulière : la gouvernance, la décentralisation, la politique des droits humains, la pratique parlementaire, la réduction de la pauvreté, la petite entreprise et la microfinance, les Objectifs du Millénaire, l'énergie et l'environnement, l'eau, les (N)TIC liés au développement, le VIH/SIDA, etc.

Leur vocation :

- faciliter le dialogue entre les participants qui partagent ainsi leurs expériences, identifient les meilleures pratiques et approfondissent les questions majeures ;
- aider à promouvoir une collaboration entre le PNUD et les autres agences de l'ONU, ainsi qu'avec les partenaires au développement ;
- encourager l'innovation à travers des ateliers et des formations regroupant les collaborateurs des différents bureaux du PNUD, des gouvernements, des partenaires au développement et des actionnaires ;
- bâtir un nouveau savoir en diffusant les leçons apprises et en partageant les idées avec les collègues.

Le bureau des politiques de développement et les Centres d'appui sous-régionaux d'Afrique de l'Ouest et du Centre, animent aussi des réseaux de connaissances régionaux spécifiques pour le PNUD<sup>66</sup>.

La FAO a également créé ses réseaux de connaissances thématiques<sup>67</sup>. Elle les définit pour sa part comme "des communautés virtuelles de professionnels et de centres de collaboration partageant les mêmes intérêts et objectifs sur l'agriculture durable et la sécurité alimentaire autour de douze thèmes prioritaires :

- gestion des systèmes de production végétale ;
- gestion des systèmes de production animale ;
- maladies et ravageurs des animaux et des plantes ;
- nutrition et protection du consommateur ;
- gestion et conservation des forêts ;
- gestion et conservation des pêches et de l'aquaculture ;
- gestion durable des ressources naturelles ;
- infrastructures rurales et industries agricoles ;
- politiques alimentaires et agricoles ;
- commerce et commercialisation ;
- parité hommes-femmes et équité dans les sociétés rurales ;
- moyens d'existence en milieu rural et sécurité alimentaire. »

Nous avons dénombré dix-sept de ces réseaux. Ils visent à :

- renforcer les liens entre les communautés de praticiens ;
- permettre aux personnes de collecter et accéder à des informations politiques et techniques ;
- faciliter le partage de connaissances et ressources complémentaires ;

<sup>66</sup> [www.undp.org/surfwca/networksfr.htm](http://www.undp.org/surfwca/networksfr.htm)

<sup>67</sup> [www.fao.org/tknet](http://www.fao.org/tknet)

- organiser et créer des connaissances de manière flexible.

L'agence de l'ONU prête à ces réseaux des caractéristiques précises. Ils doivent :

- se focaliser au sein d'une discipline ou être pluridisciplinaire ;
- avoir un flux d'information bidirectionnel entre les utilisateurs, afin de faciliter les échanges de points de vue entre participants ;
- être activement facilités et/ou modérés ;
- être basés sur des relations entre pairs, praticiens ou communautés de professionnels ;
- bénéficier d'un soutien institutionnel ;
- être menés par la FAO (modération, hébergement, etc.) ;
- répondre à des critères de qualité de l'information ;
- avoir pour objectif de découvrir de nouvelles connaissances et proposer des solutions à des questions pouvant être partagées au-delà des membres du réseau.

Ils ne doivent pas :

- avoir de multiples priorités ou un centre d'intérêt général ;
- se limiter à des interactions et contenus de type passif ;
- se contenter seulement de "pousser" l'information ;
- se limiter à un répertoire d'informations ou une base de données ;
- faire jouer un rôle passif à la FAO.

De notre point de vue, le réseau IMPACT est un réseau de connaissances<sup>68</sup>. Il veut être un outil d'appui aux politiques publiques de réduction de la pauvreté et des inégalités.

Il rassemble chercheurs et universitaires, opérateurs de terrain et professionnels du développement et responsables politico-administratifs issus en particulier de la Coopération française. Il travaille en collaboration avec différents partenaires de pays du Sud dans leurs diverses initiatives et politiques.

Le réseau a pour objet de créer une "intelligence collective" en encourageant le croisement et la mise en commun de contributions issues de différentes disciplines (économie, sociologie, anthropologie, géographie, droit, sciences politiques...) et de différents ancrages professionnels (monde de la recherche pour le développement et monde de la coopération internationale tant non gouvernementale que gouvernementale), en mettant en débat et en valeur des connaissances et des expériences. L'enjeu consiste à créer des synergies disciplinaires et professionnelles, à rapprocher savoir-faire empiriques, recherches scientifiques et décision politique.

Le réseau est présenté comme ouvert et souple. Il n'a pas défini un statut de membre à proprement parler. A chaque personne de définir les modalités de sa participation. Il n'y a pas non plus de cotisation annuelle.

Trois "cercles" d'implication au sein du dispositif du Réseau IMPACT peuvent être identifiés :

- les membres du Comité d'orientation autour du noyau d'animation (Secrétariat exécutif et Pré-

<sup>68</sup> www.reseau-impact.org



sident du Comité) ;

- les “membres” du Réseau, ou “Comité élargi”, équivalent aux collaborateurs ponctuels fluctuant selon les chantiers de travail engagés ;
- les simples correspondants, sans contours définis (environ 500 contacts comptabilisés au début de 2007).

### 3.3.2 Avantages

Selon Creech et Willard<sup>69</sup>, leur organisation, couplée avec une infrastructure avancée de communication, leur permet de maximiser davantage la circulation de l'information ainsi que la création et le transfert de connaissances. Le degré d'institutionnalisation, en particulier lorsque les organisations leaders ont l'envergure de celles que nous venons d'évoquer, fait que de tels réseaux exercent une influence plus grande et directe sur les décideurs.

### 3.3.3 Difficultés

- En raison de leur complexité, ces réseaux requièrent une attention soutenue et dès le départ, exigent la fixation de plans d'action et de dispositifs de suivi rigoureux, ainsi que de dispositifs d'échange très structurés.
- En même temps cependant, il faut pouvoir alléger les contraintes pour préserver une certaine spontanéité, une liberté d'expression et d'initiative, et autoriser également une participation suffisante aux prises de décision pour stimuler l'innovation.
- Malgré tout, les pouvoirs de décision sont sans doute moins partagés. Ces réseaux sont fortement tributaires des volontés/capacités des leaders à les gérer. Sans eux, leur durabilité n'est pas garantie.
- Il est en particulier impératif de promouvoir constamment les liens entre membres et composantes du réseau.
- Dès le départ, il faut veiller à entretenir des liens avec ceux que le réseau veut influencer ou ceux avec lesquels il sera amené à interagir d'une manière ou d'une autre.
- Cela implique de consacrer également da-

vantage de ressources à la promotion institutionnelle du réseau...

## 3.4 Les réseaux virtuels

### 3.4.1 Caractéristiques principales

On parle aussi fréquemment de réseaux sociaux, galvaudant ainsi la définition couramment admise en sociologie. Dans le langage courant, l'expression “réseau social” se rapporte aux nouvelles générations de site Web 2.0 de type Facebook ou MySpace qui pullulent désormais sur la Toile.

Ce sont principalement des systèmes de référence qui mettent à profit les applications de l'Internet pour créer des liens sociaux privés ou professionnels (par exemple dans les secteurs d'affaires : LinkedIn ou Viadeo). Ces réseaux offrent un service en ligne (parfois payant) de communautarisation. Le but est de faciliter l'entraide entre un certain profil d'utilisateurs du Net ou entre spécialistes et/ou praticiens de disciplines spécifiques (sports, loisirs, culture, médecine, etc.). Il ne s'agit pas uniquement de favoriser des contacts, l'enjeu pouvant être aussi de permettre la diffusion et la promotion de produits commer-

Ammado.com<sup>70</sup> (sous-titrée “The Global Community of People who care ») se présente comme LA communauté globale des personnes engagées. Elle met en contact des associations à but non-lucratif, des entreprises socialement responsables et des personnes “engagées” ayant la volonté de changer les choses tant au niveau local que global. L'objectif d'Ammado n'est rien de moins que de

<sup>69</sup> Creech H., Willard T. (2001).

<sup>70</sup> www.ammado.com

créer une communauté capable de changer le monde.

C'est cependant une entreprise commerciale. Ses promoteurs ne le cachent pas. La plateforme a été fondée à Dublin en 2005 par l'entrepreneur en série Peter Conlon et le Dr Anna Kupka. Depuis son lancement en juin 2008, le site est désormais disponible en 12 langues (anglais, néerlandais, français, allemand, espagnol, portugais, italien, polonais, coréen, japonais, chinois simplifié et chinois traditionnel). Le réseau est actif dans plus de 100 pays.

Son intérêt, en plus d'offrir les fonctions désormais répandues de promotion d'initiatives et de mises en relation, tient tout particulièrement au fait qu'Ammado.com offre la possibilité d'intégrer un "cercle des donateurs" disposés à effectuer des dons aux associations qu'ils préfèrent et ce dans le monde entier (associations caritatives, clubs sportifs, écoles ou associations d'étudiants, etc.). Les dons peuvent être effectués dans 33 devises différentes. Le cercle des donateurs permet d'effectuer des «microdons», à partir de 4 centimes d'euro. Il est également possible de changer de bénéficiaires ainsi que le montant mensuel versé en quelques clics. Même les contributions les plus petites s'affichent instantanément sur le profil Ammado du contributeur, le reconnaissant ainsi comme un ambassadeur du changement<sup>71</sup>.

ciaux, artistiques ou intellectuels.

Des services sont offerts aux adhérents comme l'accès à des carnets d'adresses, la visualisation de profils personnels, des offres et demandes d'emplois, des opportunités d'affaires, la possibilité de former de nouveaux liens par des services d'introduction, etc.

La participation est volontaire et ne fait l'objet

Le site web indien Babajob met les demandeurs d'emploi en rapport avec des employeurs. Des gens dotés d'un accès à Internet sont payés pour inscrire les demandeurs d'emploi qui n'en ont pas. Babajob travaille avec des cybercafés et des ONG pour créer un pool de demandeurs d'emploi. Un profil est établi pour chaque candidat. Le futur employeur peut trouver les compétences qui l'intéressent<sup>72</sup>.

On mentionnera l'expérience lucrative de iReuse.com. Il s'agit d'un site qui met en relation des grandes entreprises disposant de surplus ou d'équipement déclassés avec des organisations sans but lucratif ou même des individus à la recherche de dons en matériel informatique et bureautique ou autre... Chacun dresse la liste de ce dont il dispose ou de ce dont il a besoin. La technologie du site permet de relier ces listes<sup>73</sup>.

d'aucune restriction. Le plus souvent en effet les réseaux sociaux en ligne sont publics. Mais il existe des programmes privés, en particulier dans le monde de l'entreprise. L'adhésion est ouverte à tous (dans ce cas, les membres s'inscrivent eux-mêmes dans un répertoire électronique en indiquant les domaines dans lesquels ils sont désireux de servir de ressource. Le maintien de l'adhésion est habituellement assuré par une base de données à jour ou peut se faire sur invitation (l'initiative revient d'abord à un noyau de fondateurs qui invitent leurs connaissances personnelles respectives à se joindre au groupe ; les nouveaux membres répètent le processus, accroissant le nombre de membres et de liens dans le réseau).

Il existe encore peu d'interfaces de ce type dédiées aux questions de la coopération et du développement. Jusqu'il y a peu, la plupart des propositions étaient de portée limitée, car issues d'initiatives privées individuelles, sous forme de

<sup>71</sup> Autre exemple de plateforme de collecte de fonds: [www.IZI-collecte.com](http://www.IZI-collecte.com)

<sup>72</sup> Exemple cité par Jessica Hilberman dans le cadre d'une conversation sur le réseautage social 2.0 diffusée par Club Walco en septembre 2008. On se rapportera au site [www.babajob.com](http://www.babajob.com).

<sup>73</sup> [www.iReuse.com](http://www.iReuse.com)

Citons par exemple "ONG Afrique", la communauté virtuelle des acteurs non-étatiques en Afrique.

Le programme se présente comme un programme de partage de connaissances qui développe des stratégies et solutions en vue d'assurer une meilleure visibilité des ONG et organisations apparentées sur le continent africain. Divers outils sont mis à disposition des professionnels du développement : un forum, un annuaire des ONG africaines, des petites annonces. Les adhérents se voient offrir la possibilité de disposer d'une page web gratuite<sup>74</sup>.

Récemment, l'Agence Française de Développement (AFD) lançait une plateforme de blogs intitulée "Solidaires du monde".

Celle-ci propose aux internautes francophones investis dans des projets de développement ou tout simplement intéressés par la solidarité internationale de partager leurs expériences et leurs points de vue sur la solidarité internationale, en créant gratuitement un blog ou tout simplement en commentant les articles des blogueurs.

Des avantages sont offerts aux visiteurs, même ceux qui ne souhaitent pas blogger :

- un contenu complémentaire à celui de la newsletter de l'AFD ;
- la possibilité de dialoguer avec des acteurs de terrain ;
- l'accès à des récits de missions et de voyages, la participation à une communauté d'internautes<sup>75</sup>.

blogs... Mais c'est en train de changer car il ne se passe plus de semaine sans que ne soit re-

Parmi les blogs internationaux de réflexion sur les problématiques de développement récemment sortis des fonts baptismaux, il faut encore citer "Idées pour le Développement"<sup>76</sup>. Ce blog prétend offrir un lieu de débat et de rencontre entre chercheurs, étudiants, professionnels de divers horizons. Il est également ouvert au grand public. La volonté d'impliquer le public dans les débats sur le développement est d'ailleurs fermement appuyée. Les promoteurs veulent en effet décloisonner ces débats.

La gestion du blog est collective. Il n'appartient à aucune organisation ou personnalité et entend rester indépendant. Il est néanmoins animé par des dirigeants de grandes agences à vocation internationale : Kemal Dervis (PNUD), Adbou Diouf (OF), Doland Kaberuka (BAD), Pascal Lamy (OMC), Supachai Panitchpakdi (CNUCED), Jean-Michel Severino (AFD), Losette Sheeran (PAM).

On peut s'étonner et se réjouir que de telles personnalités aient le temps et l'envie de se consacrer à l'animation d'un blog. Quant à savoir si cette louable initiative va réellement renouveler les débats... Ici encore, il faut se laisser du champ avant de répondre.

layée la naissance d'une nouvelle plateforme en ligne...

### 3.4.2 Avantages et Risques

- Encore une fois, ici, l'accès aux renseignements et aux services est rapide.
- L'absence de limites dans le recrutement peut être un atout comme un inconvénient. Il est un gage de richesse et de diversité dans les ressources mises en commun.
- Cependant, même si la communauté et le gestionnaire du site assurent une veille qualitative, la fiabilité et la fraîcheur des informa-

<sup>74</sup> [www.ongafrique.com](http://www.ongafrique.com)

<sup>75</sup> [www.solidairesdumonde.org](http://www.solidairesdumonde.org)

<sup>76</sup> [www.ideas4development.org](http://www.ideas4development.org)

tions n'est pas toujours garantie, ni celle de la source.

- Il est impératif de veiller à la mise à jour constante des contenus offerts aux adhérents.
- Ces plateformes posent aussi des problèmes quant à la garantie du respect des droits intellectuels attachés aux informations et produits mis en ligne.



Photo : COTA/osbi

## Exemples en marge des nomenclatures

Les exemples ci-dessus s'étendent sur des échelles internationales et s'articulent autour d'interfaces virtuelles... La plupart sont trop récents pour que l'on soit en mesure d'en tirer des leçons concrètes ou d'en appréhender les effets. La majorité n'a fait l'objet d'aucune évaluation ou bien celle-ci n'a pas été rendue publique. Ils restent encore difficiles à appréhender et à transposer dans l'expérience concrète de partenaires réels, liés par des objectifs concrets et délimités.

Par conséquent, il nous semblait intéressant de consacrer une analyse succincte à des exemples plus près de nous et de nos capacités matérielles et humaines... A notre dimension... Nous sommes donc allés en chercher parmi les acteurs belges ou basés en Belgique.

### 4.1 Le Fonds d'appui à la dynamisation des organisations communautaires (FADOC)<sup>77</sup>

#### 4.1.1 Présentation

Autant pour des raisons de légitimité, de compétence, que d'efficacité, l'ONG belge SolSoc - FCD (Solidarité Socialiste - Formation Coopération Développement) ne se sentait pas en mesure de répondre de manière satisfaisante à la multitude de demandes d'appui que lui adressaient de plus en plus de petites organisations de base.

Aussi, en 1997, elle rassemblait sept de ses partenaires du Burkina Faso, du Cap-Vert, du Chili, de Colombie, du Congo, de Guinée Bissau et du

<sup>77</sup> Les informations sur cette expérience proviennent d'un article de Bastin J., "Le FADOC: un partenariat en réseau pour le changement social", paru dans les ECHOS DU COTA, n°109 (décembre 2005) réédité sous le titre "Dix ans de mise en réseau du FADOC sur quatre continents" dans Antipodes, n°183 (décembre 2008), de la synthèse de la rencontre internationale FADOC Praia (Cap Vert) du 25 novembre au 3 décembre 2006 ([www.resaq.org/article.php3?id\\_article=745](http://www.resaq.org/article.php3?id_article=745)), du Programme 2008-2010 (version consolidée, juillet 2008) de l'ONG et d'un entretien que le directeur de Solidarité Socialiste nous accordait en mai 2008 dans les locaux de l'ONG.



Sénégal pour concevoir un dispositif commun visant à institutionnaliser une sorte de "pépinière" de ces groupes de base (des associations de jeunes, de femmes, culturelles, de quartiers/villages, des syndicats, des associations traditionnelles, des groupes confessionnels non prosélytes, des groupes de citoyens victimes d'exclusion, des associations socioprofessionnelles, des organisations paysannes, des associations mixtes de développement durable, des organisations thématiques).

SoISoc cherchait alors à s'écarter d'une logique d'appui fondée sur les projets pour adopter une démarche basée sur les acteurs. Le projet en lui-même ne peut avoir des effets que sur le court terme ; ce qui génère des effets à long terme ce sont les gens, les organisations et les changements sociaux qu'ils induisent. Aussi, dès le départ, s'est profilée l'idée que pour contribuer au renforcement institutionnel de ces groupes, il fallait entrer dans une logique de partenariat en réseau. Mais, dans un premier temps, un simple fonds de subvention sera mis en place.

Néanmoins, d'emblée la prise de décision sur l'affectation des ressources a été partagée entre les partenaires. Ils ont défini ensemble le cadre d'action. Le programme issu de leurs échanges visait "à promouvoir et/ou renforcer toutes formes d'organisations de la société civile permettant aux populations défavorisées d'agir sur leurs conditions de vie et de défendre leurs intérêts".

En dépit de l'attention portée à la concertation, les expériences dans chaque pays vont se développer chacune de leur côté, indépendamment l'une de l'autre. Jusqu'en 2000, où une rencontre internationale organisée à Concepción (Chili) et réunissant tous les partenaires du programme se saisit d'un rapport d'évaluation externe mettant notamment en évidence la nécessité pour le FADOC de clarifier sa vision et sa stratégie. Les partenaires redéfinissent alors l'objectif global du FADOC qui devient "agir pour le renforcement des organisations sociales de base à tra-

vers leurs activités créatrices d'une dynamique de changement social".

Le besoin d'une communication accrue entre partenaires est mis en exergue. Cette prise de conscience va inciter les partenaires à échanger davantage. Des visites de terrain croisées ont eu lieu entre le Chili et la Colombie, le Sénégal et le Cap-Vert, le Sénégal et le Burkina Faso. Ces pratiques vont se multiplier à partir de 2003, année d'une nouvelle rencontre internationale.

L'année 2003 aura été consacrée à un partage de l'histoire du FADOC et à une réappropriation collective du processus. L'objectif global est reformulé : "améliorer la performance de ses membres et de leurs partenaires à la base, dans leur action de changement social, politique et économique".

Les groupes de base doivent désormais répondre aux critères suivants : avoir un fonctionnement interne démocratique et participatif, être porteur d'une dynamique locale de changement social, être composés au moins de 10 membres fonctionnant ensemble depuis au moins une année.

Affinée, la stratégie est articulée autour de quatre axes :

- partager entre les acteurs du FADOC une vision sociopolitique du développement ;
- se doter de compétences et d'outils pour améliorer la performance des acteurs dans leur mission de changement social ;
- mobiliser les moyens financiers et les répartir entre les acteurs ;
- renforcer les synergies et valoriser les expériences et les connaissances de tous les acteurs, stimuler l'apprentissage mutuel, unir les forces pour une capacité d'influence accrue.

Actuellement, le FADOC fonctionne dans 12 pays (en dehors de la Belgique) : la Bolivie, le Brésil, le

Burkina Faso, le Burundi, le Cap-Vert, la Colombie, la Guinée Bissau, le Maroc, le Mexique, le Nicaragua, la Palestine, la RDC et le Sénégal<sup>78</sup>.

Une série d'événements amplifie le travail en réseau :

- des rencontres régionales en 2004 organisées à Kinshasa (RDC) et à Bogota (Colombie) ;
- des échanges plus fréquents et intenses (Sénégal-Burkina, Sénégal-Guinée Bissau, Colombie-Nicaragua, Palestine-Colombie) ;
- la participation organisée des partenaires FADOC aux Forums sociaux mondiaux de Mumbay en 2004 et Porto Alegre en 2005 (où un premier atelier FADOC a été organisé), Nairobi en 2008, Belem en 2009 et aux Forums polycentriques de 2006<sup>79</sup> ;
- des ateliers internationaux sur les indicateurs de changement à Thiès (2005), Goma (2005) et La Paz (Bolivie) en avril 2006 ;
- des rencontres internationales d'évaluation, de programmation et d'échange de pratiques (Praia 2006, Bruxelles 2008).

La rencontre de Praia a inspiré l'élaboration d'un nouveau programme dans lequel la pratique et les principes du FADOC sont généralisés à l'ensemble de l'activité de SolSoc. Un objectif spécifique de ce programme est précisément centré sur la coordination et le fonctionnement du réseau.

4 types de changements sont désormais recherchés qui concernent :

- les besoins de base,
- les règles et institutions,
- les inégalités sociales,
- le renforcement des capacités des organisations (dimension pour laquelle sont conservés les 4 axes stratégiques définis en 2003).

#### 4.1.2 Elements a relever

##### **La construction du réseau n'est pas une fin en soi**

Le réseau n'existe que parce que ses promoteurs estiment que c'est une façon de travailler intelligemment autour d'un programme de développement. Les acteurs impliqués partagent du pouvoir, de l'information, de la connaissance, et en construisent...

Aussi, il n'est pas destiné à durer. Quand l'approche ne sera plus jugée pertinente ou que les acteurs en présence se donneront d'autres priorités, il pourra être dissout totalement ou partiellement.

##### **La logique réseau se construit progressivement et n'est pas figée**

La perspective d'un réseau était déjà envisagée en 1997, mais on se contentera d'abord de constituer un fonds. Le FADOC est longtemps resté d'abord un dispositif décentralisé servant à appuyer des initiatives de développement.

Peu à peu il s'est révélé être un cadre structurant permettant la convergence des pratiques des différents partenaires impliqués. Il se veut suffisamment souple pour s'adapter à la spécificité des contextes et des institutions qui l'ont investi. C'est l'apport des partenaires, les relations entre eux qui, ayant amélioré la structuration et ayant clarifié les objectifs du FADOC, l'ont progressivement amené à s'affirmer et à se structurer comme un réseau.

Sa vision et sa stratégie mûrissent et s'affinent dans un aller-retour constant entre action et réflexion. Il va donc encore évoluer.

##### **Le FADOC est un réseau de réseaux**

Les organisations partenaires se réunissent pour renforcer la mise en réseau de la société civile en milieu populaire.

<sup>78</sup> Les partenaires chiliens se sont retirés.

<sup>79</sup> A Caracas, ont participé non seulement les partenaires des différents pays latino-américains mais aussi plusieurs organisations de base colombiennes ; à Bamako, les partenaires africains ont préparé une exposition et un atelier d'échanges et de diffusion des expériences FADOC. Un autre atelier a été organisé à Ouagadougou, sur les questions de plaidoyer liées au FADOC, dont l'objectif est, d'une part, de renforcer les capacités en termes de méthodes et d'outils, et, d'autre part, de définir les thèmes prioritaires et les stratégies en la matière.

Dans chaque pays, une organisation ou un groupe d'organisations est chargé de la mise en œuvre du programme et de l'identification des groupes à appuyer. L'appui accordé à ces derniers consiste en un financement (maximum trois ans), en un accompagnement méthodologique et formatif (non limité dans le temps) et en une mise en réseau entre groupes de base, sensés se réunir régulièrement pour des formations et discuter des priorités et des choix stratégiques.

Pour chaque domaine d'action de l'ONG, toutes les analyses (comme la définition de stratégies et de priorités, etc.) sont menées collectivement par pays ou par thématique.

Le réseau du FADOC entend se construire du local au global. Les différents niveaux d'action et de réflexion doivent se nourrir et s'articuler entre eux.

Aussi, dans leur programme 2008-2010, la stratégie en réseau s'articule sur trois niveaux :

- Micro (local) : renforcement des organisations de base et appui de leurs actions ;
- Méso (régional et national) : renforcement des partenaires et appui à leurs actions de plaidoyer avec les organisations de base ;
- Macro (international et sous-régional) : capitalisation et systématisation des pratiques et résultats, action collective de plaidoyer avec les partenaires et les organisations de base.

D'ici à 2010, il est prévu que soit constitué dans chaque pays, un "réseau de promotion des droits sociaux" autour d'une ou plusieurs de ces trois thématiques :

- accès à la santé ;
- souveraineté alimentaire ;
- travail décent et vie digne.

Les revendications globales (méso et macro) seront portées par l'ensemble du réseau aux plans national et international.

En outre, des réseaux thématiques internationaux sont en train d'être constitués pour réaliser les actions prévues au niveau macro.

### **L'identification des partenaires est concertée**

Dans le cadre du programme en cours, c'est l'ONG belge seule qui a indiqué les critères d'identification. Mais ils sont cohérents avec des principes issus de la rencontre internationale de Praia. SolSoc a ainsi défini 9 critères de base : l'organisation partenaire :

- "porte le combat pour une société démocratique, laïque, tolérante et ouverte à tous, de justice sociale, en particulier en ce qui concerne les relations de genre et de progrès social pour tous ;
- développe une vision sociopolitique du développement basée sur la notion de changement social vers une société égalitaire ;
- a dans sa mission l'appui à des groupes organisés de citoyens en lutte pour leurs droits, le renforcement de leurs capacités de mobilisation et d'action et leur mise en réseau ;
- a une approche participative proche de la philosophie, des principes et des méthodes de l'éducation populaire ;
- a une pratique de travail en réseau à différents niveaux ;
- bénéficie d'une légitimité reconnue et joue un rôle actif dans sa société civile ;
- est autonome dans sa prise de décision par rapport à des bailleurs de fonds, des partis politiques, des pouvoirs publics et autres institutions ;
- fait preuve dans son fonctionnement et dans sa gestion de transparence et de mécanismes internes de fonctionnement démocratique ;
- dispose de capacités et de compétences suffisantes pour la mise en œuvre, le suivi, la gestion financière, l'évaluation et le rapportage du programme".

Chaque critère est étalonné de 1 à 5 et un seuil minimal est fixé pour chacun. C'est sur cette



base que les partenaires sont analysés. Cette analyse est participative.

Dans chaque pays, ce sont les partenaires qui identifient les groupes à appuyer. Lorsqu'il s'est agi d'étoffer le groupe de partenaires du réseau national, des négociations ont été ouvertes. A ce niveau-là, les choix ont été faits avec les partenaires. Ceux-ci pouvaient identifier eux-mêmes les partenaires supplémentaires.

Le passage d'un programme à l'autre a vu l'exclusion de certains partenaires des premiers jours du FADOC. C'est SolSoc seule qui en a pris unilatéralement la décision, estimant qu'il était délicat de faire arbitrer par les autres partenaires le fait qu'un des leurs doive ou non sortir.

### **Le réflexe de communiquer doit devenir une culture**

On a vu que dès 2003, des efforts importants sont consentis pour stimuler les échanges entre partenaires et mieux capitaliser les résultats. Malgré tout, les réunions de 2006 vont pointer la nécessité de renforcer les moyens de communication du réseau. La communication est cruciale à au moins deux égards :

- l'apprentissage mutuel issu de la confrontation des pratiques de terrain, des méthodologies de renforcement des groupes de base et des résultats obtenus ;
- le plaidoyer sur des enjeux locaux et globaux autour desquels se cristallise également la communication entre acteurs du programme.

Les sollicitations adressées aux partenaires pour les amener à produire et diffuser de l'information ont longtemps été peu entendues. Les partenaires étaient accaparés par d'autres priorités. En outre, le travail d'animation nécessaire pour les y inciter n'était pas non plus réellement intégré à la stratégie ; trop peu visible et sans moyens spécifiques. Les plans d'action ne visibilisaient pas non plus ces aspects. Il a fallu y remédier.

Le nouveau programme prévoit dans chaque réseau national la création de quatre temps pleins pour la prise en charge de 5 fonctions : la coordination, l'administration, la communication, le plaidoyer et la formation. Des profils de poste précis ont été rédigés pour chacune de ces fonctions et des ressources ont été budgétisées.

Ainsi, si jusque récemment la communication se faisait toujours selon un schéma bilatéral, vertical, du partenaire vers les gestionnaires belges qui se chargeaient ensuite de répercuter éventuellement l'information au sein de SolSoc et parmi les autres partenaires, les choses vont changer. Afin de faciliter les relations horizontales, une base de données est en train d'être réalisée répertoriant toutes les personnes impliquées dans le réseau, leurs compétences et leurs fonctions (sur le modèle des services offerts pas les réseaux sociaux virtuels). Ainsi par exemple, des formateurs congolais, pourront identifier des interlocuteurs au Brésil avec lesquels ils pourront aborder des questions liées à l'éducation au développement, sans que Bruxelles ne serve d'intermédiaire.

Autre avantage communicationnel attaché à la création et à la visibilisation des 5 fonctions de base : toute l'information entre SolSoc et ses partenaires passait par le canal exclusif des gestionnaires ; c'était un goulot d'étranglement qui favorisait les dynamiques administratives, focalisées sur le "rapportage", la redevabilité, etc. ; si l'information sortait du cadre gestionnaire, elle n'était pas forcément entendue, utilisée ou valorisée... ; dans l'autre sens, le partenaire qui recevait de l'information provenant d'un autre interlocuteur que le gestionnaire, n'y apportait pas la même attention.

C'est désormais plus clair. Ce qui ressort du domaine du suivi-évaluation reste dans les mains du gestionnaire du programme, au contraire des questions de formation, de plaidoyer, de communication et d'administration qui sont maintenant partagées entre toutes les personnes concernées à quelque titre que ce soit.

Pour l'instant il n'est pas envisagé d'impliquer directement les groupes de base au dispositif car, souvent, ceux-ci ne sont pas tous encore équipés pour utiliser les outils nécessaires.

### **Atouts et inconvénients des rencontres**

Cela a déjà été évoqué : ce qui a favorisé de façon déterminante la mise en place du réseau, c'est la multiplication d'espaces de rencontre et d'échange, de séminaires, où circule l'information, mais surtout où elle se discute, se travaille et se transforme en nouveaux savoirs, en argumentaires pour les plaidoyers... Car les rencontres thématiques servent également à construire des positions politiques communes.

Des complicités s'établissent et transposent la discussion à des niveaux qui n'ont plus rien à voir avec les préoccupations bureaucratiques des bailleurs de fonds.

Mais réunir tout le monde est difficile et coûteux (la réunion internationale du Cap Vert a duré 10 jours !). Impliquer trop de monde dans les discussions peut s'avérer contreproductif. Aussi faut-il se contenter de rassembler un ou deux représentants de chaque réseau national.

Un autre facteur contraignant est l'usage de quatre langues dans le réseau (arabe, espagnol, français, portugais – parfois l'anglais) : le recours à la traduction systématique des documents clés dans les quatre langues et à l'interprétariat lors des rencontres internationales requiert des moyens importants.

Les moyens pour faciliter les échanges sont limités. D'où la mise en place d'une procédure destinée à identifier et prioriser, en amont de la rédaction des programmes d'activités les types d'échanges souhaités par les partenaires et les thèmes des discussions à venir.

Il a en quelque sorte été procédé à un appel à candidature. Chaque réseau dans chaque pays était invité à dire ce qu'il aimerait organiser, à dé-

signer les concertations internationales auxquelles il aimerait participer, à organiser un séminaire sur tel ou tel sujet... Toutes les demandes ont été rassemblées pour être arbitrées, sur base de critères précis, par une sorte de comité du réseau. Cela a été l'occasion de rassembler des propositions qui se croisaient ou étaient compatibles... Lors de la rencontre de Bruxelles (fin 2008), il a été décidé d'inclure ces propositions dans la programmation annuelle de chaque réseau/pays.

### **Une mise à profit encore limitée mais inévitable des (N)TIC**

Le recours aux (N)TIC est évidemment une autre piste entrevue pour remédier aux difficultés de représentation et de diffusion de l'information ; il permet aussi d'aménager des opportunités d'échange supplémentaires.

De l'avis de Jacques Bastin, dans l'expérience du FADOC, il est indéniable que l'Internet facilite la circulation des informations, la prise d'initiatives, la réactivité et l'élaboration de nouveaux projets. Les partenaires africains ont ouvert un groupe de discussion sur l'Internet qui s'avère être un instrument de communication pertinent. Mais pour l'heure, l'investissement consenti pour l'équipement informatique est limité aux coordinations de réseaux nationaux.

Jusqu'à présent, les tentatives de se doter d'outils communs de communication très formalisés (comme par exemple une newsletter ou un intranet) ou de coordinations centralisées n'ont pas abouti, faute de moyens ou de réelle nécessité. La mise en œuvre de la base de données évoquée plus haut devrait être un premier pas décisif vers la création de "services" Intranet. La création d'un site web spécifique au réseau est envisagée.

En attendant, on se contente de recourir aux courriels et à un forum de discussion récemment ouvert. Skype permet aussi de petites conférences.

Sinon, chaque réseau membre a développé ses propres outils en fonction de ses moyens et de ses aptitudes.

### **Des règles de fonctionnement souples**

Le FADOC n'impose aucun modèle de structure ou d'organisation. Chaque réseau membre fixe lui-même ses propres modalités de fonctionnement. Certains ont créé leurs propres sièges, d'autres se sont répartis les 5 fonctions de gestion et de coordination.

L'établissement de ces fonctions était le seul minimum requis. Chaque réseau doit avoir un responsable pour chaque fonction avec des responsabilités communes. Ils ont un mandat et des moyens déterminés qu'ils répartissent comme ils le souhaitent, quitte à en faire davantage s'ils en trouvent les moyens.

### **La question des ressources est cruciale pour le développement et le renforcement du réseau**

D'année en année, le nombre de groupes associés à la dynamique du programme augmente de façon exponentielle. Même s'il y a une rotation dans l'attribution des ressources aux groupes, l'accompagnement, la formation et la mise en réseau d'un nombre croissant d'organisations exigent chaque fois plus de moyens, or les budgets sont loin d'augmenter en proportion.

### **Les conventions de partenariat sont signées entre tous les partenaires**

Il n'y a pas de convention individuelle entre SolSoc et chaque partenaire, mais une convention par pays qui fixe les responsabilités de chacun à l'intérieur du réseau (procédures, actions, partage de responsabilités, organisation interne, etc.). Pour chaque pays, vont s'y retrouver des éléments communs, mais aussi des aspects plus spécifiques. Certains partenaires complètent la convention de base avec des annexes.

### **L'identité du réseau est évolutive**

C'est sur la durée que se construit le sentiment

d'appartenance au réseau. Il faut du temps pour qu'un partenaire s'approprie une initiative collective, qu'il n'a pas forcément contribué à impulser. Certains partenaires sont impliqués depuis plus longtemps que d'autres ; dans certains pays le FADOC existe déjà alors que dans d'autres il doit prendre pied à partir de zéro. Les stratégies d'implantation sont différentes, de même, on l'a dit, que les modes d'organisation et les logiques d'interventions. Comme le cadre est ouvert, il faut que chacun trouve ses marques, ses propres façons de faire.

Les stratégies d'appropriation sont également variées et ne se font pas à la même vitesse. Au Congo par exemple où, entre deux programmes, l'on est passé d'un partenaire à six, l'appellation FADOC a été abandonnée pour permettre aux nouveaux adhérents de pouvoir mieux s'identifier dans la démarche à travers un nouveau nom.

Il faut pouvoir intégrer cette diversité dans l'évolution du réseau et dans les stratégies d'action qu'il se donne.

Toute la réflexion menée lors de la rencontre internationale de 2003 était fortement axée sur l'histoire du FADOC, sans doute vaut-il mieux parler des histoires du FADOC. Les vécus et les ressentis des uns et des autres membres du réseau ne se ressemblent pas forcément. Il est important d'entretenir une perspective historique qui permette de faire des recoupements, de dégager des troncs communs, de mettre en évidence les contributions de chacun.

La rencontre internationale réalisée fin 2008 à Bruxelles aura été un moment important car c'était la première fois, dans le cadre de ce programme, que se sont retrouvés anciens et nouveaux partenaires du FADOC.

### **Le rôle de l'ONG du Nord**

Au sein du FADOC, SolSoc est le promoteur du réseau, son représentant européen ; il a la charge de trouver des financements et d'animer/coor-

donner la vie du réseau. A ce titre, il est amené à mettre en place et promouvoir les outils nécessaires.

Les gestionnaires de l'ONG possèdent une vision d'ensemble que tous les partenaires n'ont pas. Ils connaissent tout le monde et savent ce que tout le monde fait dans le cadre du réseau. A ce titre, ils ont aussi pour fonction d'informer les membres des initiatives prises par les autres, d'aiguiser leur intérêt, d'inciter à des échanges d'expérience, des visites...

On pourrait sans exagérer considérer SolSoc comme un courtier d'informations exerçant à l'échelle du FADOC.

Enfin, sa position lui confère un rôle spécifique dans le suivi-évaluation de l'ensemble du dispositif.

Pour l'instant cependant, SolSoc ne s'exprime encore pas au nom du FADOC. Lorsque SolSoc prend la parole, cela n'engage qu'elle. Mais cette communication prend son sens parce qu'elle est nourrie par les positions et argumentaires des partenaires.

Aussi, l'ONG belge cherche de plus en plus à solliciter les partenaires du réseau pour construire ou faire valider des positions.

### **SolSoc modifie son fonctionnement et sa culture**

On le voit : l'ONG en est arrivée à redistribuer les responsabilités au sein de sa propre équipe. Tout le programme 2008-2010 intègre le FADOC.

Cela bien entendu crée parfois des tensions. Au départ déjà, le travail est énorme, mais même si on revendique les changements, encore faut-il pouvoir les assumer. Les profils de poste changent, des responsabilités nouvelles apparaissent, des gens qui n'avaient pas ou rarement de rapports avec les partenaires doivent désormais

l'assumer (et dans plusieurs langues...). Cela est vécu comme très motivant mais en même temps peut parfois être déstabilisant ou susciter des résistances, qu'il faut surmonter, notamment par une communication interne suffisamment fluide, une bonne écoute...

En définitive, intégrer une logique de réseau, implique d'adopter une posture d'apprentissage constante. Cela aussi bien pour l'organisation dans son ensemble que pour chaque membre du personnel, à son niveau de responsabilité. C'est en soi une gageure importante et toute une culture de travail à revoir.

## **4.2 Le réseau d'action et d'apprentissage communautaire sur le genre Nord/Sud (RAAC)<sup>80</sup>**

### **4.2.1 Présentation**

Le RAAC tient ses origines de la revue Palabras/Palabres, créée par le Monde selon les Femmes (Mslf), à la fin de 1996. Le périodique éditait des récits de groupes de base de femmes et/ou engagés dans des luttes pour l'égalité des sexes au Nord et au Sud et en faveur de l'application de l'approche genre.

Il s'agissait principalement de permettre à ces différentes actrices de faire connaître leurs initiatives et convictions, de faire tomber les préjugés entre femmes des deux hémisphères. La formule visait à promouvoir l'échange de pratiques entre associations de femmes entre le monde francophone et hispanophone (la revue était bilingue). Pour gérer ce projet, Mslf avait réuni en son sein un groupe de travail multiculturel de 7 personnes, originaires du Nord et du Sud.

Un réseau informel s'est peu à peu constitué autour du magazine, constitué par les lectrices et contributrices des organisations de femme de près de 60 pays. La revue est devenue un outil de reconnaissance et de ralliement. La préparation des numéros successifs a certainement

<sup>80</sup> Cette section a été rédigée sur base du témoignage de la coordinatrice du réseau au sein du Monde selon les femmes, Marcella de la Pena (recueilli le 28 mai 2008) et à partir du rapport final de l'évaluation/capitalisation réalisée en janvier 2008 par le bureau d'études DRIS. Quelques informations proviennent directement du site internet de l'ONG belge ([www.mondefemmes.org](http://www.mondefemmes.org)).

permis des rapprochements et a pu déboucher sur des rencontres annuelles. Certaines livraisons ont servi de support à la construction de plaidoyers (en 2000, à l'occasion de la Marche mondiale des femmes).

Avec l'expansion du réseau, la dynamique de préparation des numéros a fini par devenir tellement lourde et gourmande en temps que, rapidement, il n'a plus été possible de maintenir une périodicité constante. De 4 numéros, on a fini par ne plus en publier qu'un seul par an.

Pendant ce temps, les rapports avec les partenaires se sont diversifiés. Ils n'étaient plus seulement invités aux rencontres annuelles de Palabras. D'autres échanges avaient lieu, pour mettre à jour les agendas politiques des femmes du Sud et établir des ponts de lobbying avec des bailleurs et décideurs des politiques de coopération, des conférences, des travaux de réflexion et de sensibilisation (notamment dans le cadre de la Commission Femmes et Développement<sup>81</sup>) etc.

En 1999, à l'occasion d'un séminaire organisé autour d'un numéro spécial de la revue consacré aux violences politiques faites aux femmes, plusieurs partenaires ont clairement exprimé des inquiétudes quant à l'évolution du réseau. Des propositions ont été faites dans le sens d'une consolidation des liens entre membres ; des souhaits ont pu également être exprimés notamment quant à la possibilité d'utiliser le réseau comme un moyen d'obtenir des financements supplémentaires.

Mslf avait plus à gagner en mobilisant ses partenaires autour de la revue que les partenaires eux-mêmes. A son corps défendant, l'ONG belge entretenait des rapports dominants avec ses partenaires. En dépit de ses efforts pour entretenir des relations égalitaires, force était de constater que c'était toujours les Belges qui avaient l'initiative, qui organisaient, invitaient, finançaient, etc.

En définitive, les partenaires étaient davantage "mis à contribution" que "impliqués".

Malgré des opportunités de rencontres, les partenaires entraient peu en relation les uns avec les autres, sans l'intercession du Mslf. Le schéma de relation entretenu restait bilatéral.

D'où la nécessité de formaliser le réseau afin qu'il puisse être davantage mis à profit pour développer d'autres types d'initiatives, plus collectives, plus équilibrées, dans lesquelles chacun serait plus à même de faire valoir ses priorités. Procéder par des actions croisées renforcerait l'échange et l'apprentissage mutuels.

Il faudra plusieurs années avant qu'un projet en bonne et due forme transcrive ces intentions et qu'une demande de financement soit adressée à l'Union européenne. La DGCD le soutiendra également.

Le projet RAAC-Palabras est programmé sur trois ans (2005 - 2007). Les attentes à son égard sont double :

- d'abord à sensibiliser l'opinion publique européenne aux questions de développement ;
- ensuite, intégrer celle du genre dans toutes les activités des partenaires.

Le Mslf définit le RAAC comme un "réseau d'apprentissage communautaire", c'est-à-dire, selon son appréciation une structure et un système dirigés par la communauté dont l'objectif est de favoriser (par l'action) le développement communautaire et d'améliorer la vie de ses membres en soutenant et en encourageant l'apprentissage à vie<sup>82</sup>.

La coordination reste entre les mains du Mslf. Quant à la mise en œuvre, elle est partagée avec ACUSR Las Segovias (Espagne), le CECYM (Argentine), la CONAFED (RDC) et le GRAAL (Portugal) et s'articule autour de 4 axes principaux :

<sup>81</sup> Commission d'avis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes auprès du ministre belge de la Coopération au développement. Elle a été instaurée par l'arrêté royal du 14 décembre 1993 modifié par l'arrêté royal du 3 juin 2007 ([www.dgcd.be/fr/cfd/index.html](http://www.dgcd.be/fr/cfd/index.html)).

<sup>82</sup> Citation par les évaluateurs de DRIS de la justification du projet présenté à l'Union européenne.

- la création du réseau lui-même (par l'échange d'informations, de documents, d'expériences...);
- la sensibilisation et le plaidoyer sur le genre et le développement (campagnes, démarches de lobbying);
- la formation croisée des partenaires;
- la production et l'adaptation de matériel pédagogique et de sensibilisation (sur divers supports et à partir de plusieurs canaux de diffusion).

Parmi les nombreuses activités du réseau, on en relèvera les principales :

- Une campagne "Mondialisation et nouvelles formes de violences faites aux femmes", lancée à Buenos Aires en novembre 2005 à l'occasion de la journée internationale d'action contre la violence faite aux femmes. Un groupe de travail, composé de plusieurs associations belges qui travaillent sur les violences de genre, a été créé en Belgique pour discuter de la campagne et renforcer son caractère "Nord-Sud". Les échanges entre le partenaire argentin, ce groupe de travail belge et les autres partenaires ont été tenus sur skype ou par Email. Tous les partenaires l'ont relayée et intégrée dans leurs propres actions de plaidoyer nationales. Elle a été également diffusée sur Internet.

Le matériel de sensibilisation issu de cette campagne continue d'être utilisé par les différents partenaires (et même au-delà).

- Des séminaires internationaux :
  - Les nouveaux enjeux du développement pour les femmes en Afrique (RDC, octobre 2005);
  - Expériences de travail en genre – Echanges de méthodologies" (Espagne, octobre 2006);
  - Violence. Sexualité. Reproduction. Tensions politiques, éthiques et juridiques" (Argentine, octobre 2007).

Certaines de ces rencontres ont également dé-

bouché sur des publications, utilisées comme support d'activités de plaidoyer et d'éducation.

- Production et adaptation de matériel de formation/sensibilisation sur les thèmes de l'égalité du genre.

#### 4.2.2 Éléments à relever

##### De nombreux acquis

Il semble que les partenaires soient unanimement convaincus des apports positifs de l'expérience. Ils estiment que, d'une manière générale, les liens entre eux sont renforcés.

L'association en réseau leur a bel et bien permis de confronter leurs contextes et méthodologies respectifs.

Le programme les a amenés à expérimenter des formes de collaboration plus constantes et étroites qu'auparavant.

Cette relation les a conduits à s'entraider davantage, se transmettre des informations, des renseignements pratiques; des échanges de formation ont même été possibles (formations de formateurs).

Certains outils ou des initiatives prises individuellement ont pu être intégrés dans la dynamique du groupe de façon à ce que chaque membre puisse ensuite se les approprier et les adapter à ses propres contextes.

##### Mais des apports plus individuels que collectifs

Mais il ressort des analyses réalisées a posteriori que les acquis aient plutôt été individuels que collectifs. C'est-à-dire que les relations d'échange s'établissaient surtout entre membres, que c'était davantage les partenaires isolément qui en tiraient profit; cela se faisait finalement peu dans le cadre du réseau dans son ensemble.

##### Importance des rencontres internationales

Les séminaires internationaux auront largement



contribué à renforcer les liens et les collaborations entre partenaires. Ils ont également facilité la mise en corrélation des différents volets du programme. Les aspects regardant le fonctionnement du réseau ont également pu y être largement discutés.

Certains participants estiment néanmoins qu'il aurait fallu assurer davantage la restitution de ces réunions, en particulier sur les initiatives prises par chaque membre de son côté par la suite (sur le plan de la sensibilisation, du profit spécifique qui a pu être fait des outils pédagogiques, des informations recueillies, etc.).

Il semble aussi qu'on ait peu capitalisé sur la méthodologie de mise en œuvre de ces rencontres. Dans le cadre de leur préparation, on ne doute pas que les partenaires se soient échangés des informations, des contacts et des ressources. Cependant, elles ont surtout été prises en charge par le partenaire du pays où avait lieu l'événement. En définitive, on a peu socialisé sur ces aspects ; on a peu tiré de leçons de l'expérience acquise par les autres pour mettre en œuvre son propre séminaire... Chacun a conservé pour lui ce qu'il en avait tiré.

### **Ne pas négliger les fractures numériques**

La qualité des relations a grandement tiré profit du courrier électronique, des facilités offertes par Skype ou Messenger. Mais, on n'aurait pas assez tenu compte des disparités existant entre partenaires sur le plan de l'accès et de la maîtrise des technologies de l'information et de la communication.

Ce sont surtout les interlocuteurs congolais qui ont eu à pâtir du manque de fiabilité de leur matériel ou des infrastructures disponibles chez eux.

L'outil "nouvelle technologie" par excellence du RAAC se trouve être la base de données croisée sur les organisations féminines et/ou expertes en genre. Très ambitieuse, l'initiative n'avait d'abord pas de limite géographique. Aussi, il a

rapidement fallu restreindre le champ d'exploration aux seuls pays des partenaires du RAAC. La base elle-même était conçue à Bruxelles mais chacun devait réaliser les repérages dans la zone qui lui incombait. La mise à jour est décentralisée. Tous les partenaires n'ont pas souhaité participer. Certains se sont investis plus que d'autres. Les associations dont le personnel était plus âgé étaient généralement moins intéressées et impliquées alors que les plus jeunes se sont montrés plus actifs.

Les sites respectifs des membres et celui consacré spécifiquement au RAAC facilitent les échanges de matériel et la diffusion des outils méthodologiques et pédagogiques. L'évaluateur de DRIS objectait à ces constats que le réseau demeurerait peu visible sur les sites institutionnels des membres. Si les outils sont bel et bien présentés et disponibles, cela se fait sans lien évident avec le RAAC.

### **Le financement : à la fois un piège et une motivation**

Dès les premiers pourparlers entre partenaires en vue de la formalisation du réseau, il a été demandé à chacun ce qu'il souhaitait obtenir pour couvrir ses besoins. Comme plusieurs années se sont écoulées entre la formulation du programme, sa soumission aux institutions européennes et son acceptation en 2005, les besoins avaient évidemment changé, de même que les capacités de financement respectives des partenaires (ex : crise économique en Argentine. Il a donc fallu faire des ajustements, qui fatalement ont créé des frustrations et suscité des incompréhensions).

D'autant plus qu'à ce moment, comme au départ, les négociations n'ont pas été menées en réseau, mais partenaire par partenaire, en relation directe avec Mslf. Aussi les partenaires ne connaissaient pas leurs situations respectives. Le "partage" des ressources a pu être jugé inéquitable. D'aucuns estimaient que "les plus pauvres recevaient moins". Les critères de répartition n'étaient pas suffisamment clairs pour tous :

était-ce le degré de responsabilité dans le réseau qui devait être priorisé, l'ampleur de l'action de terrain, le nombre de bénéficiaires... ?

Les pratiques des bailleurs ont également amené leur lot de restrictions. Ils étaient plutôt réticents à financer des activités de construction de partenariat. Les membres du RAAC estiment avoir manqué de moyens au départ pour définir les modalités d'organisation, de coordination, les stratégies, etc. Par la suite, toutes les discussions concernant la gestion du réseau ont dû être intégrées ("camouflées") à d'autres activités (séminaires) car elles ne pouvaient pas être visibilisées en tant que tel.

Autre limite imposée par les règles de co-financement : Mslf reste juridiquement le seul responsable de la gestion des ressources attribuées au programme et des obligations administratives qui l'accompagnent. De facto, cela maintient la prévalence de son pouvoir sur les autres membres. Comment établir une logique de gestion horizontale dans ces conditions ?

Des partenaires ont jugé qu'un financement sur trois ans est insuffisant pour garantir l'appropriation du réseau par ses membres. Ceux-ci seraient moins enclins à y investir du temps et de l'énergie, donnant la prérogative à leurs priorités individuelles...

D'emblée, l'envie de formaliser le réseau est motivée par la volonté d'appuyer les initiatives des partenaires du Sud. La possibilité d'obtenir des financements supplémentaires est évidemment une des motivations centrale et jugée d'ailleurs parfaitement légitime par Mslf qui estime, d'une part, que ses partenaires n'ont pas les moyens de s'investir d'eux-mêmes dans les activités supplémentaires d'un réseau et, d'autre part, que pour motiver les adhésions, il est nécessaire d'offrir une plus-value concrète.

Aujourd'hui encore, Mslf et quelques partenaires du RAAC, auxquels sont venus se joindre de nouvelles associations, envisagent de poursuivre le

travail en réseau. Mais en finançant des projets. Des actions croisées ont été programmées dans le cadre de formations préparées et réalisées au Sud par une équipe des deux hémisphères. Des formations au Nord sont aussi envisagées.

La coordinatrice du réseau estime même que c'est le financement qui structure le réseau. Elle est néanmoins consciente des questions induites par cette logique. Le réseau ne doit pas devenir une simple boîte aux lettres de financement, il faut qu'il acquière une identité indépendamment des questions de ressources.

### **Une réflexion collective insuffisante**

La question du financement nous a déjà permis d'aborder ce problème. Elle a des conséquences sur les aspects administratifs du programme, comme sur sa planification et son suivi. Certains commentaires semblent indiquer que la conception des outils pédagogiques n'a pas non plus été assez collective.

Tout le poids de ces responsabilités reposait sur les seules épaules de l'ONG belge, représentante du programme devant les bailleurs, mais également initiatrice et animatrice historique du réseau... En définitive, que cette initiative soit le prolongement de relations antérieures est à la fois un avantage et une barrière : un avantage parce qu'à priori on connaît bien les partenaires, qu'une complicité a déjà pu s'établir ; une barrière car les habitudes acquises sont difficiles à réformer.

Pour autant que nous le sachions, aucune proposition n'a encore été faite pour trouver le moyen de décentraliser la coordination du réseau. C'est une nécessité admise par tous mais elle se heurte aux réalités du co-financement. L'évaluation de 2007 suggère une gestion partagée par les représentants européens.

### **Importance d'une communication décentralisée**

Nous l'avons vu, les relations étaient toujours bi-



latérales et passaient toujours par le Mslf. Les décisions n'étaient pas ou peu socialisées. Les interactions directes étaient rares. L'essentiel des échanges se faisait par email. Les séminaires ont tenté d'établir des relations plus horizontales. Il aurait fallu davantage de rencontres, mais encore eut-il fallu en avoir les moyens et la disponibilité : le budget ne prévoyait aucun voyage croisé. Néanmoins Mslf a investi dans le déplacement des membres de l'équipe vers des rencontres internationales à Barcelone ou Buenos Aires, le but étant de renforcer les liens entre partenaires par des échanges directs.

Des liens forts ont-ils pu se créer, mais davantage entre individus qu'entre institutions. Cela a bien entendu créé des problèmes lorsqu'un des interlocuteurs quittait sa place ou qu'il n'était pas suffisamment mandaté pour participer aux prises de décision, qu'il ne possédait pas l'autorité ou les moyens pour faire avancer une initiative.

Il a été tenté de désigner des coordinations locales, mais ça n'a pas fonctionné. Les partenaires n'en faisaient pas une priorité. Certains y consacraient un poste, d'autres aucun. Tous n'avaient pas les mêmes envies, ni les mêmes moyens propres de s'y consacrer.

La revue Palabras aurait pu servir de point de convergence. Mais ça n'a pas été le cas. Alors qu'elle était le fondement de la création du réseau, elle a peu à peu perdu de sa centralité, du fait d'un manque certain de motivation, mais aussi parce qu'elle restait en fait le support du Mslf et non un résultat de la dynamique du réseau. Les partenaires ne se la sont pas appropriée. Il aurait sans doute fallu que le réseau se dote de son propre dispositif.

### **La contrainte des langues**

Les échanges ont également pâti des différences de langues entre partenaires. Même si certains avaient des langues communes, tout le monde ne les maîtrisait pas de la même manière... Les

Congolais, par exemple, étaient sans doute les plus perdus au milieu de partenaires hispanophones.

Il apparaît cependant que le fait d'avoir pu s'appuyer sur plusieurs idiomes a permis d'accroître les effets des campagnes de sensibilisation (un même outil était traduit dans plusieurs langues).

### **Des degrés d'implication variables**

Les motivations et les intérêts sont variables d'un partenaire à l'autre.

Cela ressort particulièrement lorsqu'un interlocuteur n'étant plus en poste, il faut en trouver un autre dans l'institution partenaire. Cela s'est présenté avec les Espagnols. Il a fallu ces circonstances pour que le Mslf se rende compte que l'ONG était un des acteurs d'éducation au développement les plus importants d'Espagne dont le programme ne représentait qu'une part infime des activités. C'était à leurs yeux un petit projet alors que pour la plupart des autres, c'était au contraire celui qui accaparait le plus de ressources (finalement, les partenaires ne se connaissaient pas très bien).

Se revendiquer du RAAC revêt plus d'importance pour une petite structure que pour une grande qui a déjà assis sa crédibilité et dispose de moyens suffisants. Chacun a davantage mis l'accent sur sa visibilité institutionnelle propre que sur celle du RAAC. Si un travail de plaidoyer a pu s'accomplir c'est essentiellement vis-à-vis des publics de chaque pays. Se présenter comme réseau avait moins d'utilité à cette échelle. L'investissement dans l'identification au réseau et l'appropriation faite de ses initiatives variaient en fonction des intérêts et des moyens disponibles.

Les effets du travail en réseau ne sont dès lors pas ressentis de la même manière. Ainsi les Espagnols ont relancé la question du genre au sein de leur organisation mais ils n'ont pas l'impression que c'était dans le cadre du RAAC que ce progrès a pu être accompli, alors que les initiati-

ves prises dans ce sens faisaient partie de celles du RAAC, qui les avait financées.

C'est sans doute à cause de ce problème d'appropriation qu'il n'a pas été possible d'aménager un espace de création collective.

Le fait d'avoir mené des plaidoyers communs aura atténué le problème mais ne l'aura pas réglé. Cela aura en effet davantage renforcé les liens avec le Msif que directement entre partenaires.

Lorsque l'idée d'établir une charte du réseau a été soulevée en 2007, les membres étaient encore réticents sous prétexte que c'est à partir des contextes propres de chacun, des actions des partenaires, que le réseau devait se structurer et non l'inverse...

### **Le fait de vouloir faire les choses ensemble ne suffit pas à faire un réseau**

Il faudrait au préalable discuter de ce que représente le réseau lui-même pour chacun des adhérents, ce qu'on attend de lui, quelles plus-value il est censé apporter... Il ne suffit pas d'avoir déjà collaboré, même pendant longtemps, avec des organisations ; c'est un travail spécifique qu'il faut mener.

Il est également important de mieux se connaître (profil, intérêts, bases...), de déterminer si des valeurs ou des objectifs sont réellement partagés. Et même alors : quels présupposés se cachent derrière les grands principes ?

Pour l'essentiel avec le RAAC, les partenaires avaient des valeurs et des histoires communes mais cela n'était pas suffisamment explicite. Si un document de projet ne fait pas apparaître les petites différences, plus tard elles prennent plus d'importance dans une circonstance donnée.

### **Construire et adapter le partenariat**

Le bailleur européen exigeait que des conventions de partenariats soient établies. Aussi, elles l'ont été mais de façon bilatérale, dans le cadre

des relations entre le gestionnaire du programme et ses partenaires.

Lorsqu'il a fallu faire des réajustements, notamment sur le plan budgétaire, ces conventions n'ont pas été révisées.

Une réflexion sur le partenariat aurait également été utile. Notamment pour déterminer en quoi la consolidation d'un réseau pouvait améliorer les relations entre partenaires.

L'expérience des trois ans écoulés aura permis cette prise de conscience. Si bien qu'à l'heure actuelle, le réseau est laissé entre parenthèses parce que les partenaires ont choisi de s'accorder du temps pour construire cette réflexion sur le partenariat.

Il faut du temps pour cela. Or, les appels d'offres requièrent des réponses rapides.

### **Renforcer les liens Sud Sud**

Le dernier séminaire international de 2007 en Argentine a mis en lumière la nécessité de renforcer les liens entre partenaires par la multiplication des actions Sud Sud. Il s'agit de les rendre aussi autonomes que possible et de créer des occasions d'échanges concrets entre eux (compétences, informations). Outre que cela renforcera leurs relations, on peut espérer, par exemple, que les formations auront davantage d'impact. Les partenaires du Nord, quant à eux, n'interviendraient que pour le renforcement des compétences qui ne sont pas présentes parmi les partenaires du Sud.

## 4.3 DIMITRA<sup>83</sup>

### 4.3.1 Présentation

Dimitra est présenté sur son site comme un outil pour les femmes et leurs organisations destiné à faire entendre leurs voix aux niveaux national et international. Le but principal de Dimitra est de renforcer les capacités des femmes rurales et d'améliorer leurs conditions de vie ainsi que leur

<sup>83</sup> Section rédigée sur base d'un entretien avec l'équipe bruxelloise de Dimitra en mai 2008.

statut en soulignant l'importance et la valeur de leurs contributions<sup>84</sup>.

L'initiative est née en 1994 d'une étude commanditée par la Fondation Roi Baudouin et la Commission européenne portant sur la prise en compte du genre dans les politiques et pratiques de la coopération européenne. Cette étude a débouché en 1996 sur la publication d'un recueil des pratiques émanant de l'espace européen, de Suisse et de Norvège.

Toutes les organisations figurant dans l'ouvrage avaient envoyé au siège de Dimitra les coordonnées des organisations du Sud avec lesquelles elles travaillaient, soit environ 400 adresses auprès desquelles la publication a été diffusée en priant ces ONG de fournir les coordonnées d'organisations sœurs qui seraient susceptibles d'être intéressées. En six mois, ce sont quelque 1800 noms qui ont ainsi été enregistrés par les partenaires du Sud des ONG européennes.

La Coopération belge et la FAO ont souhaité que le travail de répertoire soit approfondi pour donner naissance à une base de données spécifique à l'Afrique, d'abord disponible en format imprimé, puis en CD-Rom et, par la suite, directement en ligne. Le projet démarre en 1998.

Aujourd'hui, la base de données Dimitra contient des fiches d'organisations basées en Afrique et au Proche-Orient qui ont des projets ou programmes qui impliquent ou concernent les femmes rurales et le développement et/ou qui utilisent une approche en genre. Toutes les informations, y compris les descriptions de projets, ont été fournies par les organisations elles-mêmes. Toutes les informations sont disponibles en anglais et en français et la base de données est accessible gratuitement pour tout le monde.

Trois éditions de cette base sont parues, le site Internet s'est développé et les activités de Dimitra se sont diversifiées. Ainsi divers ateliers ré-

gionaux ont été organisés, lesquels ont ensuite donné lieu à des publications de restitution, dont une tirée à 10000 exemplaires disponible en français, anglais et une autre disponible dans 4 langues africaines (Kiswahili, KiKongo, Lingala, Tshiluba). Dimitra publie également un bulletin d'information sur les activités du projet et de ses organisations partenaires. Le tirage de ce dernier avoisine les 8000 exemplaires.

C'est à partir des relations tissées autour de la base de données, puis des autres activités, que le réseau s'est peu à peu constitué. Au fur et à mesure que les partenaires se sont ajoutés, le mandat de ce réseau s'est également agrandi.

Il ne s'agit plus uniquement de recueillir, capitaliser les informations existantes, les enregistrer et les diffuser afin de permettre aux gens de se connaître et de partager les pratiques. Le réseau est également devenu un catalyseur de rencontres et d'échanges.

Le travail accompli a progressivement modifié le mandat du projet. Dimitra travaille désormais comme un axe transversal de la FAO, chargé de la communication et du genre, qui vient en appui à différents axes et sous-programmes techniques qui touchent à la sécurité alimentaire dans le Sahel, en RDC et au Burundi (ex : projets de boutiques d'intrants, foresterie communautaire, agriculture urbaine et péri-urbaine, crédit rural, warrantage, transformation des produits agricoles...). Il s'agit de les aider à adopter une approche plus soucieuse de la parité hommes/femmes, à mieux informer et communiquer avec leurs partenaires et à faire en sorte que tous les projets soient mieux valorisés. Depuis mars 2008, Dimitra est impliqué dans un projet de capitalisation d'outils et de bonnes pratiques, dans le cadre d'un sous-programme "Gestion des connaissances et genre" de la FAO qui sera utile :

- à ses membres bien sûr,
- au sein de la FAO,

<sup>84</sup> [www.fao.org/dimitra/accueil/fr/](http://www.fao.org/dimitra/accueil/fr/)

- pour de nombreux acteurs de la coopération.

Les ateliers régionaux sont mis sur pied à la demande des partenaires et en collaboration avec tous les autres axes de la FAO.

La FAO, qui se considère comme une organisation de gestion des connaissances, a réalisé que, si elle voulait mieux valoriser ce versant de son identité, elle devait mettre plus en avant ce qu'elle faisait au niveau local et le diffuser. Les différents départements de la FAO doivent davantage échanger et travailler ensemble. L'enjeu est de faire en sorte que chacun puisse bénéficier des synergies apportées par les autres.

Dimitra travaille également avec d'autres organisations de coopération bi ou multilatérale (les coopérations suisse et canadienne, la Coopération Technique Belge, le FNUAP, l'UNIFEM, le PNUD...). Dimitra sert d'interface entre ces divers acteurs.

Dimitra est amené en plus à travailler étroitement avec les organisations de producteurs, de même qu'avec les radios de proximité et met donc tout en œuvre pour les intégrer aux dynamiques qu'il entretient.

Il semble que dans les pays où Dimitra est intervenu, la FAO soit plus impliquée avec les partenaires locaux et davantage en relation avec d'autres organisations.

### 4.3.2 Éléments à relever

#### Renforcer les partenaires

Le réseau renforce les piliers dont il a besoin pour pouvoir s'implanter au niveau local. Ce n'était pas prémédité au début. Cela s'est fait dans la dynamique. Chaque partenaire doit être capable de créer et négocier ses propres partenariats locaux.

S'investir dans les activités du réseau donne confiance. Des partenaires se rendent compte qu'ils peuvent aller au-delà de ce qu'ils faisaient avant.

Lorsqu'ils sont entrés, certains n'étaient que des associations de fait sans structures et se sont peu à peu organisés.

L'équipe de Bruxelles essaie de développer le mentorat. Chaque organisation est incitée à avoir une, deux ou trois personnes avec qui travailler (autant que possible des jeunes qui pourront prendre la relève), de façon à former, à garantir l'appropriation et la durabilité des capacités et des contacts accumulés.

Quand le programme a pris pied au Sénégal en 1998, ENDA PRONAT<sup>85</sup> était peut-être la plus fragile des entités ENDA. La coordinatrice, Mariam Sow, était une animatrice rurale. C'était la seule coordinatrice à ne pas avoir de niveau universitaire. Aujourd'hui, Enda PRONAT est devenu incontournable. Mariam Sow est un temps devenue secrétaire exécutive ad interim d'Enda-Tiers Monde.

L'équipe de l'ONG VIE ne comptait que peu de membres lorsque Dimitra a démarré au Niger. A présent, ils sont 30. Grâce à l'aide du réseau, ils ont pu établir des rapports avec la Coopération suisse, OXFAM Québec, la Coopération canadienne,...

Au Congo, la coordinatrice d'une organisation du Sud Kivu est devenue partenaire du Réseau Femmes et Développement du Sud Kivu (RE-FED), de la GTZ-Santé en RDC et de la Fondation Roi Baudouin. Grâce aux formations, à la visibilité que l'appartenance au réseau DIMITRA leur conférait, ils ont pu développer des contacts, sont parvenus à trouver de l'argent par eux-mêmes, ont créé une station radio.

<sup>85</sup> www.endapronat.org

A terme, le soutien du réseau doit aller en diminuant. Les partenaires sont appelés à prendre de plus en plus les choses en main.

L'équipe de coordination est très réduite et le mandat du projet s'élargit comme le réseau. L'appui des partenaires locaux devient de plus en plus vital.

### **Mais la gestion déconcentrée de la base de données pose encore des difficultés**

L'idée n'a jamais été de réaliser un annuaire. Ils sont déjà nombreux. La base de données a surtout pour fonction de catalyser la mobilisation, de favoriser les contacts et de permettre la diffusion de pratiques.

Au début, il était simplement demandé aux organisations d'envoyer les informations. Celles-ci étaient résumées à Bruxelles. Par la suite, des questionnaires ont été établis et le siège ne devait plus se charger que de l'encodage des données récoltées par ce biais.

Le système a dû être rendu plus accessible, l'interface simplifiée. Le questionnaire à remplir a été raccourci.

Malgré cela, il reste toujours des organisations qui s'impliquent peu dans la mise à jour de la base de données. C'est d'ailleurs un critère déterminant pour décider s'il y a lieu de poursuivre des collaborations plus étendues.

Il faut constamment pousser les gens à produire de l'information.

Pour ceux qui démontrent le désir de s'investir, des contrats de partenariat sont conclus.

Les descriptions de projets restant encore peu développées, l'accent devra être mis sur les descriptions d'exemples concrets ; il en faut davantage, quitte à diminuer le nombre de profils inscrits.

### **Se déplacer pour rencontrer et discuter avec les gens**

L'animation et la coordination ne peuvent se faire à distance. Il faut se déplacer, quitte à lancer des initiatives spécifiques pour ça, comme de grands ateliers régionaux couplés à des formations.

Sans cela, rien ne peut se passer. Il faut montrer aux gens qu'on est avec eux, qu'on s'intéresse à eux. L'interaction et le partage doivent être constants. Cela renforce les liens entre les partenaires.

Les ateliers et autres activités permettent également d'offrir une visibilité supplémentaire aux partenaires au niveau local. C'est aussi l'occasion de pousser les partenaires à multiplier leurs contacts, à trouver des fonds supplémentaires. Pendant les premières années, les limites budgétaires n'autorisaient qu'un voyage par partenaire. Puis l'équipe du projet a réalisé que sa valeur ajoutée venait du fait de ses contacts avec la base et que c'était la raison pour laquelle Dimitra prenait de l'ampleur. Des ressources plus importantes sont donc maintenant consacrées aux voyages, précisément parce que l'expérience passée en a largement démontré la nécessité. Le plus souvent, pour mieux comprendre et avoir la confiance des partenaires et des coopérations locales, il faut faire des visites fréquentes.

L'équipe exécutive du réseau étant peu nombreuse, elle ne peut se rendre partout. C'est une des raisons pour lesquelles, dans certains pays, le réseau n'est pas parvenu à s'implanter. Aussi, il faut que le partenaire soit le plus motivé et autonome possible.

### **Un réseau informel et évolutif**

Un réseau doit être par essence informel, fluide et en constante évolution. Il n'y a aucune structuration. C'est par l'action que la relation se crée et s'entretient. Si des organisations ne nourrissent pas le réseau, elles finissent par en être écartées.

C'est un système un peu organique. Au départ, souvent, le membre participe simplement à la collecte d'informations. Puis, peu à peu, les années passant, en fonction des affinités et des amitiés qui se créent, des possibilités d'investissement, la relation évolue, il est associé à davantage d'activités.

### Différents niveaux de partenariat au sein du réseau

Il n'y a pas de critères de partenariat. Ça n'a aucun sens de définir des critères pour accéder à une base de données et pouvoir y entrer ses données. Tous ceux qui ont un profil dans la base de données sont considérés comme des membres. Ce qui importe surtout c'est que les activités proposées soient intéressantes. Le but de Dimitra n'est pas d'offrir une vitrine à une prétendue élite.

De nombreuses organisations se considèrent comme des membres parce qu'elles figurent sur les listes d'expédition de la revue.

Aucun contrat ne lie donc le réseau à la plupart de ses membres. Une douzaine de partenaires seulement ont signé un protocole d'accord avec la FAO. Pendant deux ou trois ans, ils sont chargés de centraliser les informations récoltées au niveau régional.

Ces partenaires concluent parfois à leur tour des contrats avec des points focaux, des intermédiaires chargés de les aider dans leur mission à l'échelle de leur pays. Leur nombre dépend des partenaires. Les contrats ne sont pas obligatoires.

En Afrique de l'Est par exemple, WOUGNET (Women of Uganda Network)<sup>86</sup>, basé en Ouganda, couvre l'Éthiopie, le Kenya, la Tanzanie, la Somalie. Dans chaque pays, un point focal a pu être créé.

Les termes de ces contrats varient également en

fonction des acteurs en présence.

Dimitra est très actif en RDC, au Niger et au Sénégal. C'est l'aire d'activité prioritaire de ses bailleurs, mais c'est aussi dans ces pays que le travail a été très intense.

Si le projet a bien évolué au Niger, c'est parce que depuis le départ les organisations partenaires étaient très intéressées et motivées.

Dans les pays du Sud ou de l'Est de l'Afrique, pour le moment, les initiatives en restent au niveau de la collecte d'informations. Mais, il semble que certains partenaires s'y distinguent par leur engagement, comme en Ouganda, où ils sont parvenus à créer des points focaux dans les quatre pays sous leur responsabilité.

Dans l'ensemble, il n'est pas facile de trouver des organisations intermédiaires capables de fournir de l'appui et qui disposent d'un bon ancrage rural. Cela reste un problème majeur, en particulier en Afrique australe où on a énormément d'organisations rurales mais qui ne peuvent pas prétendre à un rôle nécessitant une couverture nationale ou internationale. À l'inverse Dimitra a pu travailler longtemps avec une organisation très high tech mais qui avait des difficultés à trouver de vrais relais ruraux sur le terrain.

### Une structure en cercles concentriques

Le réseau n'est pas conçu comme une pyramide. Un point focal du Cameroun peut entrer directement en contact avec l'équipe exécutive du réseau, sans passer par ENDA PRONAT, le partenaire sénégalais qui couvre également ce pays. Cela rend les choses difficiles dans les pays où les pratiques de communication sont plus verticales, comme c'est davantage le cas en Afrique du Nord.

Dans les pays d'Afrique du Nord, l'horizontalité du fonctionnement en réseau dérouté les ONG qui sont habituées à travailler de façon verticale

<sup>86</sup> www.wougnat.org



et hiérarchique. L'informalité du réseau et son manque de structure s'acclimatent plus difficilement dans ce contexte.

Le personnel de Dimitra remplit surtout un rôle de coordination, mais des initiatives ont pu être prises entre partenaires sans que l'équipe bruxelloise soit intervenue. De même, d'autres organisations du Nord vont trouver les partenaires du Sud sans passer par Bruxelles.

Les grandes orientations stratégiques et les décisions concernant les pays d'activités sont dictées par les bailleurs, mais les thèmes à traiter sont décidés par les partenaires.

Les partenaires du Proche-Orient ont rempli la base de données avec leurs informations, mais il n'y a pas eu d'ateliers dans cette sous-région. La Belgique a récemment souhaité que cette région ne fasse plus partie de celles couvertes par le projet, mais Dimitra continuera néanmoins à travailler avec ces organisations partenaires, si celles-ci acceptent de poursuivre sans être payées...

### **Longtemps, il n'a pas été nécessaire de disposer de financements importants**

Jusqu'à l'année dernière, Dimitra ne fonctionnait qu'avec 550 000 dollars par an. Cela couvrait toutes les activités dans la mesure où certains partenaires pouvaient trouver des compléments ou consacrer eux-mêmes des ressources. La promesse de disposer de financements structurels n'a pas été un argument primordial pour motiver les partenaires. Les moyens répartis étaient trop faibles pour cela.

Ce qui coûte le plus, ce sont les voyages et les déplacements des participants aux ateliers et bien entendu l'organisation d'ateliers (dans de bonnes conditions). Les crédits disponibles ont été augmentés car Dimitra doit travailler transversalement avec d'autres divisions techniques de la FAO et parce qu'il faut prévoir la participation, des restitutions et une (re)distribution vers un réseau très élargi.





Photo : COTA/osbl

## Points de repères et leçons apprises

# 5

Cette note exploratoire n'a pas la prétention d'être un guide de bonnes pratiques. Il existe des travaux largement mieux documentés auxquels le lecteur pourra se référer<sup>87</sup>. Cette section a surtout pour vocation de faire ressortir les éléments-clés qui nous semblent essentiels à prendre en compte pour aborder le sujet des réseaux dans le cadre d'une stratégie d'intervention.

### Les préalables

- Développer et entretenir un réseau de relations avec lequel on échange de temps à autre des informations n'équivaut pas forcément à travailler en réseau.
- Multiplier les relations de partenariat ne signifie pas forcément non plus qu'on travaille en réseau.
- La technologie est subsidiaire. Si les (N)TIC sont une opportunité d'initier une dynamique de réseau, leur utilisation découle simplement

de la nécessité de développer des relations humaines et institutionnelles qui préexistent.

- Il est préférable que les fondations d'un réseau reposent sur des antécédents communs entre les membres (relations de partenariats anciennes, collaborations antérieures, relations communes...).
- Il faut du temps pour constituer un réseau, et la période variera en fonction des acteurs réunis, du contexte, des objectifs à atteindre par le réseau...
- Un réseau peut avoir comme finalité principale de renforcer les capacités de ses membres (c'est un point de vue à défendre auprès des bailleurs de fonds).
- Un réseau n'attirera de participants que s'il lui est assigné des objectifs concrets.
- Un réseau peut avoir pour unique vocation d'offrir des services à ses membres.
- Un réseau n'a pas de forme définitive.

<sup>87</sup> La bibliographie sélective qui clôture ce travail en retient plusieurs mais nous recommandons en particulier le travail de Pinzaz T., Ranaboldo C. (2003) ainsi que celui de la GTZ (2006).

- Un réseau n'est pas un projet, mais une dynamique, un processus...

### Concevoir le réseau

- Les questions principales à se poser avant d'entreprendre de mettre sur pied un réseau<sup>88</sup>:
  - Dans quelle intention ?
  - Pour atteindre quel(s) changement(s) ?
  - Les partenaires sont-ils nécessaires pour y parvenir ?
  - Pourquoi ?
  - Comment contribueront-ils ?
  - Quels sont les avantages ou les inconvénients à créer un réseau ?
  - Cela constitue-t-il un vrai renforcement ?
  - Combien vont coûter l'animation, le suivi et l'évaluation... ?
  - Quelles sont les aires d'intervention (domaines, territoires, bénéficiaires...) et les niveaux d'actions qui leur correspondent ?
  - Quelles échéances sont nécessaires ?
- Une vision et des valeurs communes doivent être préalablement définies.
- Le réseau doit répondre à des objectifs clairement identifiés<sup>89</sup>.
- Les plans d'action doivent inclure des activités qui renforcent les capacités des membres à travailler dans le réseau, permettent le renforcement institutionnel du réseau et favorisent l'émergence de propositions et la prise d'initiatives (pour la création des connaissances nécessaires à son expansion).

### Les ressources

- Il faut des compétences et des moyens pour s'investir dans un réseau (pour l'animer, le gérer, le coordonner, développer des activités).
- Cela doit être pris en compte dans la sélection des participants. Au besoin, il faut prévoir un appui spécifique pour faciliter leur implication.
- Il ne faut pas sous-estimer le budget nécessaire au renforcement des capacités des membres et à la création de savoirs et de

connaissances en interne.

- Une trop grande part de ressources accordée à la gestion peut ralentir l'exécution de la stratégie.
- La perspective d'accéder à des ressources financières (supplémentaires) peut motiver la création d'un réseau, mais elle ne doit pas être sa seule plus-value.
- La faculté d'amener des fonds peut être un critère de recrutement.
- Il est possible d'exiger une contribution pour pouvoir adhérer mais la contrepartie doit valoir la peine.<sup>90</sup>

### Les rapports entre partenaires du réseau

- Tout partenariat ne doit pas forcément déboucher sur la formation d'un réseau.
- Il faut constamment maintenir l'interaction et cultiver le sentiment d'appartenance (surtout si les participants travaillent dans différentes institutions et régions géographiques).
- Les objectifs communs assignés au réseau doivent dépasser les intérêts immédiats des parties impliquées et promouvoir ainsi l'entraide et la disponibilité...
- Les priorités personnelles ne doivent pas l'emporter sur les intérêts communs.
- Les rôles et responsabilités de chacun doivent clairement être spécifiés.
- Les membres peuvent toutefois être libres de choisir leur degré d'implication et les modalités selon lesquelles ils assument leurs responsabilités.
- La prise de décision doit être partagée.
- Les membres doivent conserver leur indépendance (notamment leur liberté de cumuler des partenariats et des participations multiples à des réseaux) mais les intérêts communs doivent être clairs et intégrés chez chacun comme une plus-value par rapport à son travail personnel.
- La part de ressources affectée à la gestion du réseau doit être concertée entre tous les membres.
- Il est important de promouvoir l'entraide et l'apprentissage mutuel.

<sup>88</sup> Creech H., Willard T. (2001).

<sup>89</sup> Les réseaux qui se concentrent sur un nombre limité de thèmes ou limitent les interactions à une sphère sociale ou politique bien définie obtiennent semble-t-il des résultats plus visibles en interne comme en externe. Ils suscitent un plus haut degré d'engagement de la part des membres - cf. Pinzà T., Ranaboldo C. (2003).

<sup>90</sup> Hulsebosch J., Marçilly B., Shaeffers L. (2006).

- Le degré d'implication au réseau peut varier d'un partenaire à l'autre, d'une action à l'autre, d'une période à l'autre...
- Des leaders sont nécessaires (et inévitables) pour inciter à la mobilisation, lancer des dynamiques, émettre des propositions, mais ne doivent pas accaparer de prérogatives (ressources, décisions, représentation, impérialisme intellectuel, instrumentalisation...).
- Il est important de disposer de dispositifs destinés à désamorcer les conflits et arbitrer les différends.
- Il faut promouvoir les relations extérieures (ne pas fonctionner en circuits fermés en rejetant les critiques et idées extérieures, le sentiment de supériorité vis-à-vis de l'extérieur,...).

### La gestion du réseau

- Il doit y avoir un coordinateur dont la fonction consiste à :
  - gérer les flux d'information,
  - s'assurer que les membres communiquent entre eux et animer les débats,
  - maintenir les participants engagés,
  - veiller à l'équilibre de la participation,
  - gérer financièrement et administrativement le réseau,
  - représenter le réseau auprès des bailleurs de fonds,
  - maintenir la pertinence et veiller à ce que le débat sur la question traitée demeure dans les esprits des participants.
- Cette coordination peut être répartie en fonction des aires d'intervention et des niveaux d'action.
- On peut envisager (et nous aurions tendance à le recommander) une coordination partagée en trois secteurs distincts :
  - la gestion administrative et financière,
  - l'information et la communication entre les membres et vers l'extérieur,
  - la gestion organisationnelle et la mise en œuvre des activités.
- La coordination peut être exercée à tour de rôle par plusieurs membres.
- Il est préférable que l'acteur en charge de la

gestion et de l'animation du réseau soit moins impliqué dans l'opérationnel.

- La coordination, le suivi et l'évaluation du réseau ne doivent pas reposer sur un système hiérarchique.

### Apprécier un réseau

- L'attention sur la pertinence doit être constante.
- Cette pertinence et la cohérence peuvent s'estimer au regard de multiples facteurs :
  - un contexte socio-politique,
  - la nature du réseau,
  - la nature des membres,
  - les besoins et intérêts des membres,
  - la constance/fréquence de leur implication dans les actions,
  - les besoins et intérêts de groupes ou de secteurs sociaux spécifiques,
  - les priorités définies par le monde de la coopération,
  - le fonctionnement et la continuité du réseau lui-même.
- Un réseau peut encore être évalué en fonction :
  - des produits et services qui découlent des services directs des activités du réseau,
  - des changements (intentionnels ou non) qui résultent de l'activité du réseau sur le plan des comportements, des relations entre membres, du renforcement de leurs capacités collectives,
  - des changements de comportement, des relations entre individus/groupes/ organisations et leurs actions hors du réseau et qui sont engagés dans les activités liées au propos politique du réseau,
  - des changements à long terme dans les relations et l'exercice du pouvoir à l'échelle de la société,<sup>91</sup>
  - des dynamiques qu'il contribue à alimenter.

### Savoirs et connaissances

- Tout réseau doit comporter des dispositifs destinés à maintenir un processus réflexif et

<sup>91</sup> Wilson-Grau R., Nunez M. (2007).

des flux d'information qui créent du savoir et de la connaissance (pour renforcer les membres et pour atteindre les objectifs fixés)<sup>92</sup>.

- Un réseau doit être une organisation apprenante<sup>93</sup>.
- Il est important de garder une ouverture sur l'information, le savoir et la connaissance créés à l'extérieur du réseau (pour ne pas risquer d'évoluer en autarcie).

### La durabilité d'un réseau

- Un réseau n'est pas forcément fait pour durer.
- Sa durabilité peut ne pas être souhaitable.
- Forcer l'adhésion à des stratégies en réseau c'est compromettre d'emblée sa durabilité.
- Mais il faut du temps pour l'établir (trouver les marques, créer un sentiment d'appartenance, instaurer la confiance, démontrer sa plus-value...)<sup>94</sup>.
- Il peut très bien ne pas se fixer d'échéances (évoluer sans cesse, ses membres changer, ses objectifs...).
- Il se pérenise si :
  - des échanges réels sont entretenus entre les membres,
  - chaque participant y trouve une plus-value par rapport à ses compétences, ses ressources, les informations dont il dispose, les relations qu'il entretient, les services auxquels il a accès...,
  - un sentiment d'appartenance se développe (étayé par des codes de reconnaissance),
  - un noyau dur de membres permanents se constitue,
  - des leaders sont reconnus et peuvent jouer leur rôle,
  - l'identité du réseau et le sentiment d'appartenance sont entretenus.

### Rôle de la technologie

- Le (N)TIC décuplent les possibilités d'expansion, de réalisations et de services des réseaux,
- Ils facilitent les contacts.
- Mais un réseau c'est "2% de technologie et 98% de gestion des relations"<sup>95</sup>.
- L'utilisation de la technologie doit découler de la stratégie de l'organisation et non l'inverse.
- Il existe un risque réel de se laisser submerger par le "productivisme" tacitement induit par le recours aux (N)TIC. Il peut déteindre sur les relations de partenariat. Leur intégration dans les échanges induit en effet des attentes en termes de réactivité ou sur le plan de la qualité comme de la quantité des réponses. On impose une conception du temps à laquelle tous les participants ne sont pas tenus d'adhérer.

<sup>92</sup> Les réseaux qui "réussissent" semblent être ceux qui se développent comme des espaces d'innovation, d'expérimentation et de connaissance – Cf. Pinzaz T., Ranaboldo C. (2003).

<sup>93</sup> Pour cerner cette notion, se reporter à la page 27 et aux travaux de Ellul F. (2001) et Ramalingam B. (2008).

<sup>94</sup> Pour ICCO, il faut compter au moins 5 ans pour qu'un réseau s'établisse et produise un travail concret – Cf. ECDPM- ICCO (2004).

<sup>95</sup> Creech H., Willard T. (2001).





Photo : COTR osbi

## Bibliographie sélective

- Ardichvili A., Page V., Wentling T. (2002), Motivation and Barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. OKLC Conference, Athens (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270310463626>).
- Banque mondiale (1998), Le savoir au service du développement ([www.worldbank.org/wdr/wdr98/french.pdf](http://www.worldbank.org/wdr/wdr98/french.pdf)).
- Barnard D. (2007), Web 2.0. Interrelations de la société civile, dans ICTUpdate, n°39 : <http://ictupdate.cta.int/fr/Dossiers/Interrelations-de-la-soci%C3%A9t%C3%A9-civile>).
- Bouzon A. (dir.) (2006), La communication organisationnelle en débat, L'Harmattan, Paris.
- Breton Ph., Henry Cl., Le Crosnier H., Missonier S. (2006), Ethique et solidarité humaine à l'âge des réseaux, L'Harmattan, Paris.
- Britton Br. (2005), L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les moyens et l'occasion, dans Praxis Paper, n° 3 (mars) ([www.intrac.org/pages/PraxisPaper3.html](http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper3.html)).
- Chanal V. (2000) Communautés de pratiques et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity, dans M@n@gement, vol 3, n°1, p. 1-30.
- Creech H., Willard T. (2001), Strategic Intentions: Managing knowledge networks for sustainable development, IISD ([www.iisd.org](http://www.iisd.org)).
- Cummings S., van Zee A. (2005), Communities of practice and networks: reviewing two perspectives on social learning, dans KM4D Journal,

n°1, p. 8-22 ([www.km4dev.org/journal](http://www.km4dev.org/journal)).

- Diez Rodriguez A., Aparici R., Gutiérrez Martin Al., (2003), Nuevas tecnologías, educación y sociedad. Perspectivas críticas, (Coll. Cuadernos de trabajo, n°36), Hegoa, Bilbao.
- ECDPM- ICCO (2004), Networking for Learning. What can Participants do? ([www.mande.co.uk/docs/networkingforlearning.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/networkingforlearning.pdf)).
- Ellul F (2001), L'organisation apprenante, lettre du CEDIP, Fiche technique n° 16, (janvier).
- Engel P.G.H. (1997), The Social Organisation of Innovation, a Focus on Stakeholder interaction, Royal Tropical Institute, Amsterdam.
- FAO (2006), Workshop Proceedings on Design and Implementation of Capacity Development Strategies. Final report, 56th IEC Meeting and 19th Congress of the International Commission on Irrigation and Drainage (ICID), Beijing (China), 14 September 2005 ([www.fao.org/docrep/009/a0415e/A0415E00.htm#TOC](http://www.fao.org/docrep/009/a0415e/A0415E00.htm#TOC)).
- Fukuda-Parr S., Lopez C., Malik Kh. (2002), Capacity for Development. New Solutions to old Problems, Earthscan-UNDP ([www.impactalliance.org/ev02.php?ID=19859\\_201&ID2=DO\\_TO-PIC](http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=19859_201&ID2=DO_TO-PIC)).
- George G. (2006), Etude sur les changements d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG, Cota, Bruxelles, ([www.cota.be](http://www.cota.be)).
- GTZ (2006), Work the Net. A Management Guide for Formal Networks, New Delhi.
- Heres M. (2008), NGOs : Learning from experience. Aid is a Knowledge Industry ([www.thebrokeronline.eu/en/articles/Aid-is-a-knowledge-industry](http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/Aid-is-a-knowledge-industry)).
- Hulsebosh J., Marcilly B., Shaeffers L. (2006), Uniting Through Networks: The Art of Fostering ICT for Development (ICT4D) Networks, dans KM4D Journal 2(2), p. 33-47 ([www.km4dev.org/journal](http://www.km4dev.org/journal)).
- ISNAR-CTA-CRDI (2004), Évaluation au cœur du renforcement organisationnel. Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier ([www.idrc.ca/openbooks/135-3/](http://www.idrc.ca/openbooks/135-3/)).
- Josserand E., de Saint Leger B. (2004), Les difficultés pratiques des Communautés de pratiques, CREPA, Université Paris-Dauphine ([www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Josserand-De%20Saint%20Leger.pdf](http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Josserand-De%20Saint%20Leger.pdf)).
- Korten D. (Juin 2006), L'intervention sociale comme processus d'apprentissage, (Coll. Coopérer aujourd'hui, n° 48), GRET, Nogent-sur-Marne.
- OCDE (2006), Relever le défi posé par le renforcement des capacités. Evoluer vers de bonnes pratiques. Un document de référence du CAD ([www.oecd.org/document/7/0,3343,fr\\_2649\\_33721\\_38550087\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3343,fr_2649_33721_38550087_1_1_1_1,00.html)).
- OCDE (2008), Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris Une aide efficace d'ici à 2010 ? Les actions à prendre [version préliminaire] ([www.oecd.org/document/33/0,3343,fr\\_2649\\_3236398\\_41203425\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr_2649_3236398_41203425_1_1_1_1,00.html)).
- Palpacuer Fl. (2008), Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation ? dans Revue de la régulation (n°2, Varia : Capitalisme, Institutions, Pouvoirs) (<http://regulation.revue.org/document2243.html>).
- Orellana I. (2002), La communauté d'apprentissage en éducation relative à l'environnement : signification, dynamique, enjeux. Thèse pré-

sentée comme exigence partielle du doctorat en éducation, Université du Québec à Montréal ([www.unites.uqam.ca/ERE-UQAM/membres/isabel\\_orellana.htm](http://www.unites.uqam.ca/ERE-UQAM/membres/isabel_orellana.htm)).

- Panisse G. (2004), Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratiques, fiche technique n° 28, Lettre en ligne du CEDIP ([www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=52](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=52)).
- Pinzaz T., Ranaboldo C. (2003), ¿La unión hace la fuerza? Estudio sobre redes en el desarrollo sostenible, ICCO-ETC Andes, La Paz (Bolivia) y Lima (Perú) ([www.preval.org/documentos/la\\_union\\_hace\\_la\\_fuerza.pdf](http://www.preval.org/documentos/la_union_hace_la_fuerza.pdf)).
- PNUD (1997), Renforcement des capacités (document de référence technique n°2) ([www.pogar.org/publications/other/undp/governance/cdrb97f.pdf](http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/cdrb97f.pdf)).
- PNUD-PNUE-Banque mondiale-WRI (2003), World Resources 2002-2004. Decisions for the Earth : Balance, Voice and Power ([www.wri.org/pubs/pubs\\_pdf.cfm?PubID=3764](http://www.wri.org/pubs/pubs_pdf.cfm?PubID=3764)).
- Ramalingam B. (2008), Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes, dans Capacity.org, n° 34 (août).
- Stone D., Maxwell S. (ed.) (2005), Global Knowledge Networks and International Development. Bridges across boundaries, Routledge-ODI-Center For Policy Studies.
- UNESCO (2007), Towards a Common UN System Approach. Harnessing Communication to Achieve The Millenium Development Goals. Background Papers prepared for the 10th UN Inter-Agency Round Table on Communication for Development, Adis-Abeba, Ethiopia, 12-14 February 2007 ([http://portal.unesco.org/ci/en/files/23958/11703242381UNESCO-UNDP\\_background\\_paper\\_final.pdf/UNESCO-UNDP\\_background\\_paper\\_final.pdf](http://portal.unesco.org/ci/en/files/23958/11703242381UNESCO-UNDP_background_paper_final.pdf/UNESCO-UNDP_background_paper_final.pdf)).
- USAID (2004), Knowledge for Development strategy 2004-2008 US Agency for International Development ([www.dec.org/pdf\\_docs/PDA-CA224.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/PDA-CA224.pdf)).
- Vaast E. (2002), Les Communautés de pratiques sont-elles pertinentes ? ([www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/Vaast.pdf](http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/Vaast.pdf)).
- Wenger Et., McDermott R. A., Snyder W. (2002), Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge, Harvard Business Press (<http://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=m1xZuNq9RygC&oi=fnd&pg=PR9&dq=%22Wenger%22+%22Cultivating+Communities+of+Practice:+A+Guide+to+Managing+...%22+&ots=ZS3aIF7jbY&sig=dURxM37BjBc2eQhztPqKc5U67M8#PPT1,M1>).
- Wilson-Grau R., Nunez M. (2007), Evaluating international social-change networks: a conceptual framework for a participatory approach, dans Development in Practice, Vol 17 (n° 2 , avril 2007), p. 258-271.
- Zehender W. (2000), Networking with Partners, GTZ.
- Zinke J. (2005), Networks as a form of Capacity. Workshop report hosted by SNV, UNDP and ECDPM, the Hague 20-21 Sept. 2005 ([www.impactalliance.org/ev02.php?ID=19860\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=19860_201&ID2=DO_TOPIC)).