

## **Work the Net**

Un Guide de Gestion pour les Réseaux Formels

**gtz**



A son titre d'entreprise fédérale de la coopération internationale pour le développement durable opérant sur tous les continents de la planète, la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH soutient le gouvernement fédéral dans la réalisation des objectifs de sa politique du développement.

GTZ propose des solutions d'avenir pour le développement politique, économique, écologique et social dans un monde globalisé et soutient des processus complexes de changement et de réforme dans des conditions parfois difficiles. Son objectif est d'améliorer durablement les conditions de vie des populations.

La GTZ est une entreprise fédérale ayant son siège à Eschborn près de Francfort-sur-le-Main. Fondée en 1975 en qualité d'entreprise de droit privé, elle a pour principal commettant le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Par ailleurs, elle opère également pour le compte d'autres ministères fédéraux, de gouvernements d'autres pays et de clients internationaux, tels la Commission européenne, les Nations unies ou la Banque mondiale, ainsi que pour le compte d'entreprises du secteur privé.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Case postale 5180, 65726 Eschborn, Allemagne  
Internet: [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

# Work the Net

Un Guide de Gestion  
pour les Réseaux Formels

gtz

Copyright © 2008, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Traduction de la version originale anglaise:

*Work the Net – A Management Guide for Formal Networks* (2006)

Ce guide est aussi traduit en portugais et espagnole.

Editeur de l'original: Michael Glueck (e-mail: michael.glueck@gtz.de)

Traduction: Norolalao Robson Schmid, Skat, Suisse

Révision: Roger Schmid, Skat, Suisse

Mise en page et impression par Thoughtscape Design Studio, New Delhi, Inde

Dessins: Karl Herweg, Berne, Suisse

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ)

*Work the Net – Un Guide de Gestion pour les Réseaux Formels / Auteur: Urs Karl Egger (Skat, Suisse) en collaboration avec Michael Glueck, Georg Buchholz, Greta Rana et Sagita Arhidani. New Delhi, GTZ, 2008.*

Traduction de: *Work the Net – A Management Guide for Formal Networks.*

Initialement publié par le Programme de Gestion des Ressources Naturelles de la Coopération Technique Allemande (GTZ) en Inde.

La production de ce livre est financée par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA)

*La reproduction de ce guide est permise en partie ou en entier à des fins éducationnelles et non lucratives avec la permission de l'éditeur.*

# Table des Matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>5</b>
1.1	A propos de ce guide	5
1.2	Comment l'utiliser	6
<b>2</b>	<b>Les définitions du réseaux</b>	<b>11</b>
2.1	Les différents types de réseaux	11
2.2	Exemples de réseaux formels	14
2.3	Les réseaux, organisations, et institutions	17
2.4	Les bénéfices des réseaux	17
<b>3</b>	<b>La mise en place des réseaux</b>	<b>19</b>
3.1	Développer le concept du réseau	20
3.2	La préparation d'une proposition	24
3.2.1	Les éléments de base	24
3.2.2	L'élaboration	29
3.3	La mise en place du réseau	32
<b>4</b>	<b>Impliquer les décideurs</b>	<b>35</b>
4.1	Les réseaux et les décideurs	36
4.1.1	La définition des décideurs	36
4.1.2	Comprendre les décideurs	36
4.1.3	L'importance du personnel d'appui	37
4.2	Les préalables et les stimulants	38
4.2.1	Les préalables	38
4.2.2	Les stimulants	39
4.2.3	Les ressources pour la participation	44
4.3	S'approcher des décideurs et les impliquer	44
4.3.1	S'approcher des décideurs	45
4.3.2	Maintenir les relations	46

<b>5</b>	<b>La gouvernance du réseau</b>	<b>51</b>
5.1	Le cadre stratégique	52
5.2	La structure de gouvernance	55
5.2.1	La régionalisation	56
5.2.2	L'organigramme	57
5.2.3	Le secrétariat	59
5.2.4	Le statut légal	60
5.2.5	Les lignes directrices du réseau	61
5.2.6	L'affiliation	63
<b>6</b>	<b>Gérer le réseau</b>	<b>69</b>
6.1	Le plan opérationnel	70
6.2	Les réunions	70
6.3	La promotion	74
6.4	Le financement	77
6.4.1	Les besoins financiers	77
6.4.2	Les types de financement	77
6.4.3	La levée de fonds	81
6.5	Equilibrer le réseau	82
6.5.1	Prendre soins des relations internes	82
6.5.2	Prendre soins des relations externes	85
6.6	Le suivi et l'évaluation	88
6.6.1	Le suivi basé sur les résultats	88
6.6.2	L'évaluation régulière	91
6.7	L'évolution et l'innovation	93
<b>7</b>	<b>Les services et les projets du réseau</b>	<b>97</b>
7.1	Commencer avec les succès rapides	98
7.2	Les services de base	98
7.3	Les projets et les programmes	100
7.4	Assurer la qualité	101

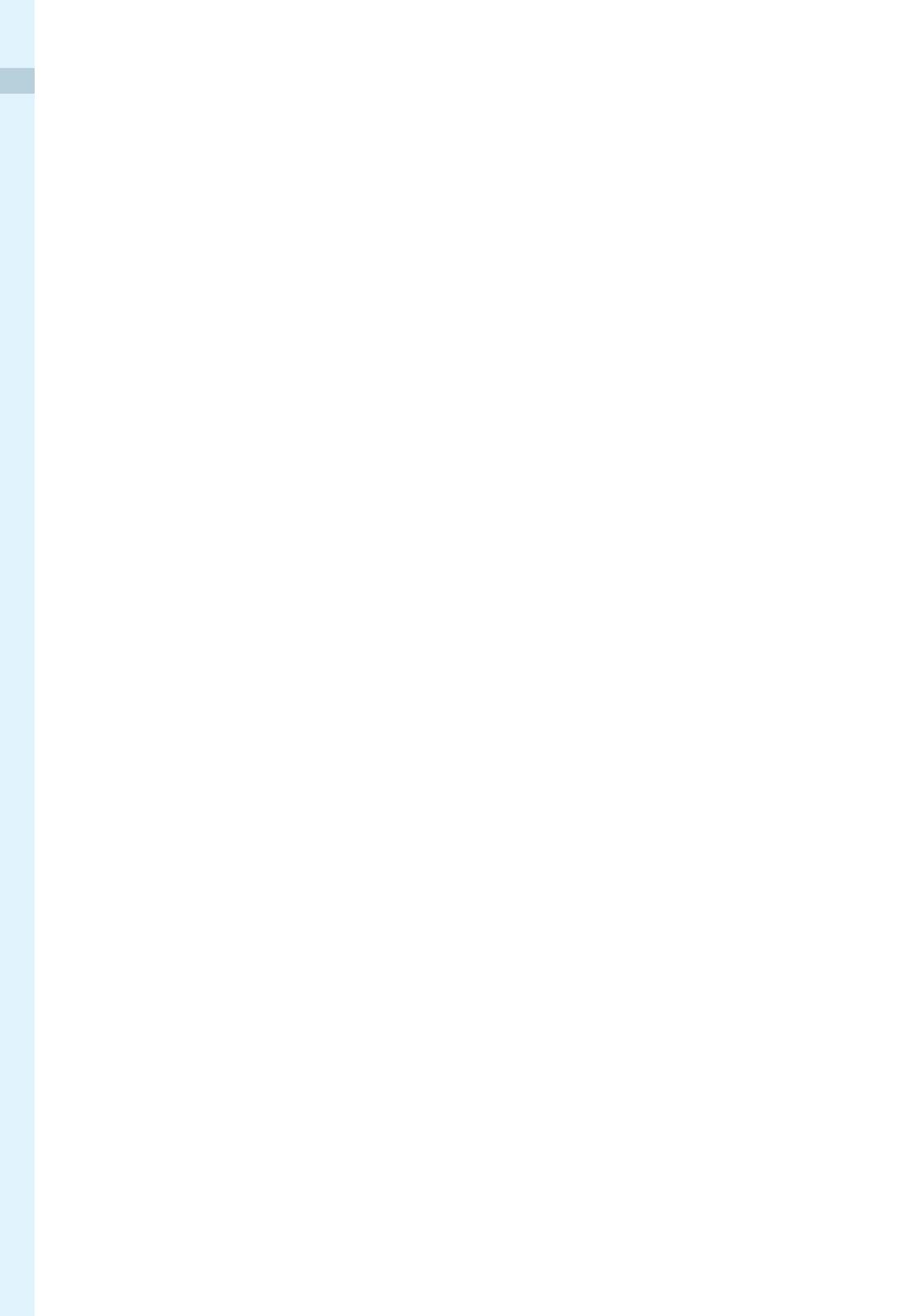
<b>8</b>	<b>La communication</b>	<b>105</b>
8.1	La stratégie de communication	106
8.2	Les principes de la communication	106
8.3	La nécessité de la facilitation	110
8.4	Les aspects culturels	112
8.4.1	La langue	112
8.4.2	D'autres aspects importants	114
8.5	Le renforcement des capacités pour la communication	116
<b>9</b>	<b>Les outils pour partager l'information et les connaissances</b>	<b>119</b>
9.1	Les outils électroniques	120
9.2	Les moyens et outils face à face ou combinés	126
9.3	Comment choisir les outils appropriés	132
<b>10</b>	<b>Les ressources pour le réseautage</b>	<b>137</b>
10.1	Les publications et les sites Internet	138
10.2	La check-list pour les TdR de consultants externes	143

# Répertoire des check-lists

1	Revoir le concept de votre réseau	23
2	Les éléments de base d'une proposition de réseau	29
3	L'élaboration de la proposition du réseau	32
4	La mise en place du réseau	34
5	L'information à laquelle les décideurs sont intéressés	40
6	Les avantages auxquels les décideurs aspirent	44
7	Etablir les contacts avec les décideurs	46
8	Maintenir une relation avec les décideurs	50
9	Les éléments de base d'un guide opérationnel	62
10	Mettre en place et maintenir l'affiliation	67
11	L'organisation de réunions	71
12	Les techniques pour les réunions et les ateliers	72
13	La promotion du réseau	77
14	Points essentiels de la levée de fonds	81
15	Equilibrer les relations	88
16	Evolution et innovation	95
17	Les principes de la communication	110
18	Les aspects primordiaux de la facilitation	111
19	'A faire' et 'à ne pas faire' lors de l'établissement d'une CdP	129
20	Les critères de sélection des outils de communication	133
21	Les moyens et les outils de communication	134
22	Les termes de référence d'un consultant externe	143

## Abréviations

ASEAN	Association of South East Asian Nations
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (DAC-OECD)
CHM	Clearing House Mechanisms (Mécanismes de Centre d'Information et d'Echanges)
CdP	Communauté de Pratique
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ)
GWP	Global Water Partnership
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
IT	Information et Technologie
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
KM4Dev	Community of international development practitioners interested in knowledge management and knowledge sharing issues and approaches
PA	Protocole d'Accord
NeRO	Networking and Information/Knowledge Management by Regional Organisations in the Field of Natural Resources Management
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
DDC	Direction du Développement et de la Coopération
SMS	Short Message Service (texto)
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
TdR	Termes de Références
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
VOIP	Voix par IP (Protocole Internet)



## Préface

### ***Réseaux – mécanismes puissants pour un développement durable***

Les réseaux sont des mécanismes puissants pour partager l'information et les connaissances. Ils stimulent également la communication et la coordination pour atteindre un développement durable. Les réseaux agissent comme des catalyseurs efficaces pour mettre en place des rapports et des engagements entre les parties prenantes publiques et privées au niveau local, national, régional et international. Ils permettent d'établir des relations de confiance à la base du partage d'information et des connaissances, et servent comme mécanismes d'apprentissage mutuel et de renforcement des capacités.

Les réseaux sont dynamiques et soulignent le fait que l'ensemble vaille plus que la somme de toutes ses composantes. Ils servent, non seulement de rassembler de multiples acteurs clé mais également d'activer la relation entre les connaissances et l'action.

### ***Le projet NeRO***

Les parties qui ont conçu le projet NeRO 'Networking, Information and Knowledge Management by Regional Organizations in the Field of Natural Resources Management', ont été guidées par leur intérêt dans la multitude des possibilités que les réseaux offrent. Financé par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Coopération Technique Allemande), le travail a commencé par un échange d'information sur la question comment les organisations de développement régionales utilisent les approches et outils de gestion des connaissances pour partager l'information: ce partage s'est focalisé sur la gestion des ressources naturelles dans le contexte asiatique.

Le projet s'est avéré être un processus d'apprentissage pour toutes les parties impliquées. Une approche en réseau a été utilisée pour explorer *comment* l'information et les connaissances sont partagées avec succès entre les organisations de développement régionales.

Une tentative soigneuse de partage d'informations sélectionnées sur le *quoi*, c'est-à-dire la gestion des ressources naturelles, a fait partie du processus.

Au fur et à mesure que le travail a progressé, un fort sentiment de nécessité a conduit l'équipe à explorer plus en profondeur le *comment* du réseautage. Pour analyser ce *comment*, trois études ont été entreprises, et les résultats de celles-ci ont fourni la base de ce guide. Ces études ont porté sur:

- La planification, le développement et la gestion des mécanismes de centre d'information et d'échange;
- L'implication des décideurs dans les réseaux; et
- La communication, le leadership et la culture dans les réseaux.

Ce *guide pour le réseautage* est seulement un parmi plusieurs produits du projet NeRO. C'est le résultat d'un processus intense de recherche et a été écrit par des praticiens du réseautage pour les praticiens du réseautage.

### **Contexte**

Ce guide est basé sur la ferme conviction que les défis auxquels les participants du projet NeRO et d'autres praticiens font face dans la gestion des ressources naturelles en Asie peuvent être mieux abordés en partageant les expériences et les meilleures pratiques à travers des réseaux.

Une gestion durable des ressources naturelles demande à être innovateur: innovateur en réflexions et stratégies. *Une condition sine qua non* pour de telles innovations est l'existence de systèmes pluralistes et dynamiques qui catalysent les actions appropriées. Dans ces nouvelles manières de collaborer, nous devons considérer non seulement les dimensions transfrontalières des ressources naturelles, mais également le rôle des multiples acteurs clé à tous les niveaux, un seul acteur ne pouvant aborder de tels défis.

L'opinion selon laquelle les réseaux offrent une opportunité de rassembler les gouvernements, le secteur privé, la société civile, les ONGs et les organisations internationales et multilatérales, gagne du

terrain. Les réseaux peuvent servir à coordonner les actions des différentes parties prenantes et peuvent promouvoir la prise de décision informée en permettant aux différents acteurs de contribuer à la résolution des problèmes basée sur leurs mandats, rôles et forces.

Mais est-ce que les réseaux peuvent vraiment répondre à des attentes aussi élevées. Evidemment, ceci dépend du contexte dans lequel ces réseaux travaillent, tout comme d'une série d'autres facteurs. Toutefois, nous sommes convaincus que d'une manière générale, il y a un potentiel considérable pour améliorer la gestion des réseaux existants.

Ce guide n'a pas été anticipé au début du projet. Plusieurs d'entre nous se sont rendus compte que les réseaux sont perçus comme la panacée pour gérer les aspects de communication des actions de développement. Notre impression a été que les décisions pour mettre en place des réseaux sont souvent prises au hasard, que très peu de conception et de planification sont faites, et que du temps et des ressources sont gâchés.

C'est ce qui nous a incité à écrire ce guide. Nous voudrions partager notre savoir avec les praticiens qui sont en train d'établir de nouveaux réseaux. Peut-être pourront-ils apprendre de nos expériences, aussi bien positives que négatives, et éviteront de réinventer la même vieille roue!

### ***Remerciements***

Ce guide est le résultat de trois années de travail intensif impliquant plusieurs personnes et organisations. Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre gratitude à tous ceux qui ont contribué au projet NeRO 'Networking, Information and Knowledge Management by Regional Organizations in the Field of Natural Resources Management'. En partageant leur savoir et leur expérience pratique, ils ont établi la base de ce guide sur le réseautage.

Nous sommes particulièrement reconnaissants à Lucie Lamoureux de Bellanet, qui a été impliquée dans la première phase du projet et a agit comme facilitatrice d'atelier, et à Layton Montgomery qui a conduit l'étude sur la Communication, le Leadership et Culture. Nos

remerciements vont également à Zbigniew Mikolajuk (ICIMOD), Ujol Sherchan et Prashant Sharma (Mountain Forum), qui ont fait de précieuses contributions aux études sur lesquelles ce guide est basé.

Nous remercions également différentes organisations et programmes qui ont été impliqués dans le projet NeRO et qui ont contribué à la réussite du processus de différentes manières: le Secrétariat de ASEAN au nom de l'ASEAN, le Programme Régional Allemand de Sylviculture-ASEAN, le Centre International pour le Développement Intégré de la Montagne (ICIMOD) et la Commission de la Rivière Mékong.

Des remerciements spéciaux sont adressés à la GTZ pour avoir financé le projet. Sans son support, il n'aurait pas été possible de faire ce guide.

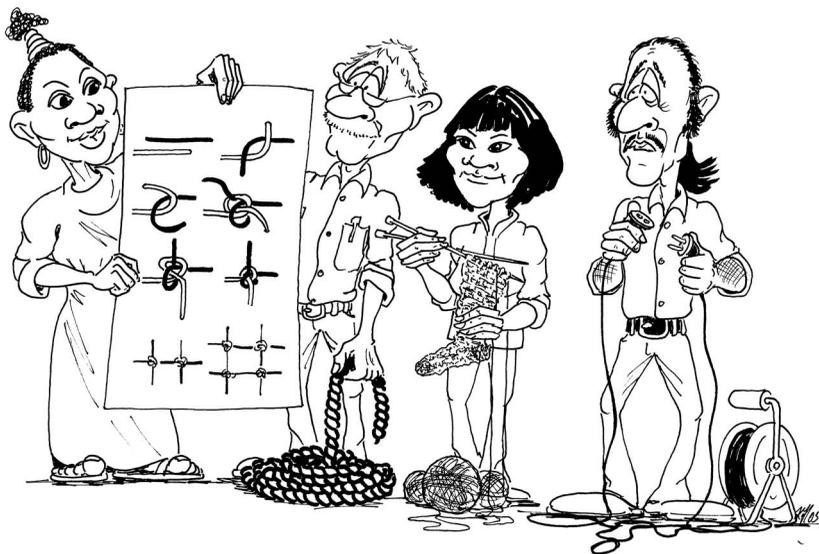
Michael Glueck, Urs Karl Egger, Georg Buchholz, Greta Rana, Sagita Arhidani

# 1 Introduction

## 1.1 A propos de ce guide

Ceci est un guide pratique pour mettre en place, gérer et utiliser les réseaux formels de manière efficace et efficiente. Il se concentre sur les questions structurelles et opérationnelles des réseaux et explique les aspects les plus importants pour les rendre fonctionnels.

Ce guide s'adresse aux praticiens du réseautage, mais également à d'autres professionnels souhaitant établir un réseau. Nous espérons également que ceux qui sont impliqués dans des réseaux déjà établis puissent trouver des conseils pratiques.



## 1.2 Comment l'utiliser

Chaque réseau est unique, et ce guide n'est certainement pas fait pour fournir une recette universelle pour le réseautage. Il couvre les aspects que nous estimons les plus importants, suggère des méthodes pratiques pour le processus, et donne des idées sur la manière de travailler en réseau. Nous avons essayé d'utiliser un langage simple et non technique dans le but d'atteindre une plus large audience.

Ce guide a plusieurs aides pour accéder à l'information.

- **Les organigrammes:** A la [page 8 et 9](#) vous trouverez un organigramme qui montre un processus typique pour mettre en place et gérer un réseau. Les figures vous renvoient aux différentes sections qui vous donnent l'information spécifique.
- **Les check-lists:** Les aspects les plus importants de certaines sections sont résumés en check-lists.
- **Les renvois:** Plusieurs aspects du réseautage sont reliés entre eux. Ce guide contient des renvois vers l'information en question.
- **Les ressources supplémentaires:** En gardant en esprit que ce guide n'est pas exhaustif, nous avons inclut une [section 10](#) concernant d'autres ressources comme les livres, les publications, et les sites internet.

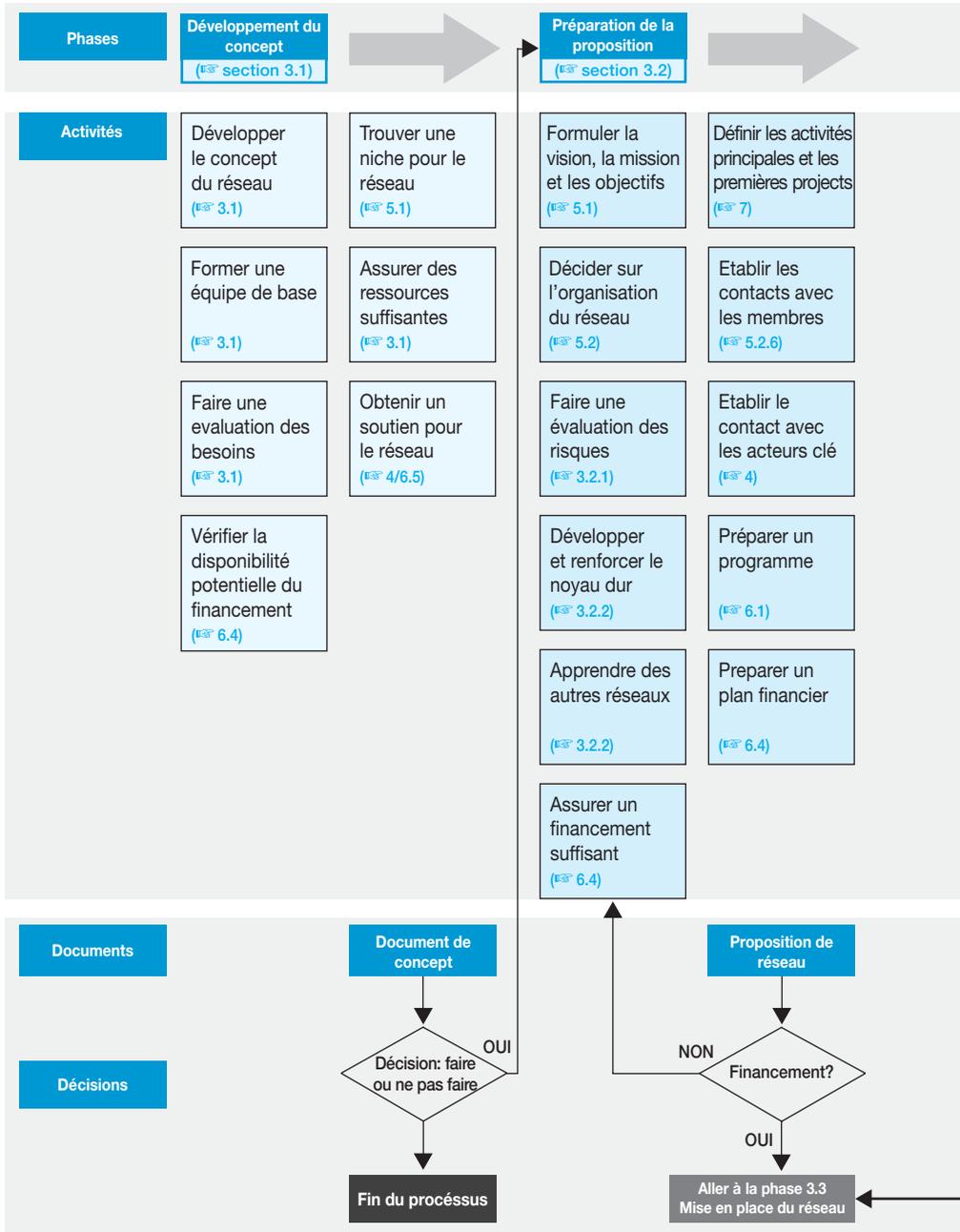
A titre d'illustration et d'accentuation, nous avons parfois directement cité des textes d'autres sources, listés dans la [section 10.1](#). Nous avons cependant omis les notes de bas de page et les guillemets dans le texte pour éviter un style académique diffus. Nous remercions sincèrement tous les auteurs dont le travail a contribué à l'élaboration de ce guide. Sans leur travail, nous n'aurions pas pu aller très loin.

Nous espérons que vous trouverez des conseils pratiques pour vous aider à faire face au défi du réseautage. La mise en place et la gestion des réseaux requièrent beaucoup plus de savoir-faire et d'expériences que ce guide contient. Les conseils donnés ici requièrent votre jugement et vos compétences dans la gestion de projets et en communication, et surtout, de la patience et de la persévérance.

*“L’insensé apprend de sa propre expérience; le sage apprend de l’expérience des autres”*

– Démocrite

## Organigramme pour Etablir et Gerer un reseau





Organiser une séance de lancement ou un atelier (E33 6.2)	Etablir les services de support (E33 5.2.3/9)	Coordonner les activités, suivre le plan opérationnel (E33 6.1)	Entretien des outils d'information et de communication (E33 9)	Evaluer le réseau tous les trois ans (E33 6.6.2)
Se mettre d'accord sur la structure de gouvernance (E33 5.2)	Développer l'ensemble des règles et des regulations (E33 5.2)	Faciliter activement la communication (E33 8.3)	Developper et mettre en oeuvre des services et des activites (E33 7)	
Lancer les premières activités et développer un plan à moyen terme (E33 5.2)	Commencer la promotion et le plaidoyer (E33 6.3)	Soigner les relations internes et externes (E33 6.5)	Promouvoir le réseau (E33 6.3)	
Construire une base d'affiliation (E33 5.2.6)		Etre innovant et évoluer continuellement (E33 6.7)	Suivre les activites et les services du réseau (E33 6.6)	





## 2 Les définitions du réseau

Les réseaux peuvent être définis de plusieurs manières. Ce guide se concentre sur les réseaux formels. Cette section donne une définition et présente trois exemples. Les différences entre les réseaux, les institutions et les organisations y sont également brièvement expliquées.

### 2.1 Les différents types de réseaux

La notion de 'réseau' est devenu omniprésent tant dans la coopération au développement que dans notre vie de tous les jours. Toutefois, d'innombrables définitions et catégories de réseaux existent et il n'y a pas une définition qui correspond à tous. Dans ce guide, trois catégories de base sont distinguées: les réseaux sociaux, les communautés de pratique et les réseaux formels. Même si ces définitions ne constituent pas la vérité ultime, il est utile de travailler avec elles et souvent elles sont appliquées en pratique. Ce guide se concentre essentiellement sur les *réseaux formels*.



### **Les réseaux sociaux**

Les réseaux sociaux forment la base sur laquelle les réseaux formels sont construits. Les réseaux sociaux sont des représentations des relations personnelles, amicales ou professionnelles consistant en des relations individuelles entre hommes d'affaires ou amis ou entre les membres d'une grande famille. Les réseaux sociaux n'ont généralement pas de but délibérément précis. Ils se développent de manière organique et, dans la plupart des cas, ne sont pas activement planifiés ni gérés. Les réseaux sociaux jouent un rôle important dans la gestion du quotidien privé et dans la vie professionnelle: ils sont récréatifs et peuvent produire des informations, permettant en cas de besoin d'accéder à d'autres personnes ou ressources.

### **Les communautés de pratique**

Dans ce guide, les communautés de pratique sont considérées comme une partie des activités des réseaux formels.

Une communauté de pratique (CdP) est un groupe de personnes qui se font confiance et qui partagent un intérêt commun dans *un domaine spécifique de connaissances ou de compétence*. Les membres de tels groupes se rencontrent volontairement pour partager et développer leurs connaissances, résoudre des problèmes communs et s'entraider dans la recherche de solutions.

Un exemple de communauté de pratique est un groupe de gestionnaires de réseaux qui se rencontrent deux fois par an et qui communiquent régulièrement par courrier électronique pour poser et répondre aux questions concernant la gestion de réseaux. De cette façon, les membres de la CdP s'aident mutuellement à faire un travail meilleur.

Un autre exemple est quand quelques membres d'un réseau formel (comme défini dans la prochaine section) se rencontrent régulièrement et participent activement dans un forum de discussion électronique pour partager leurs expériences sur des thèmes spécifiques relatifs à l'ensemble des objectifs du réseau.

Ces exemples montrent que les CdPs sont définies par *les connaissances et l'expérience* et non pas par une tâche spécifique qui doit être achevée en un certain temps. Un tel groupe orienté vers

la tâche à accomplir serait appelé *une équipe de projet*. Les gens participent dans une CdP car ils ont un réel besoin de savoir ce que les autres savent. Les CdPs sont souvent organisées de manière informelle, sans beaucoup d'administration. Un sens commun du but et de la valeur que ses membres attachent à la communauté tiennent le groupe ensemble.

Plus d'informations sur les CdPs et comment elles sont mises en place sont fournies dans la [section 9.2](#).

### **Les réseaux formels**

Dans ce guide les réseaux formels sont définis comme des groupes de plusieurs institutions indépendantes ou d'organisations, reliés entre eux et qui sont établis pour un dessein ou besoin spécifique. Les membres du réseau partagent une vision, des objectifs et des règles communes, et ils exécutent une série d'activités conjointes, comme par exemple des évènements réguliers. Un réseau formel peut même avoir une forme légale.

A l'opposé des communautés de pratique, les réseaux formels ne sont pas seulement basés sur les besoins de ses membres. Ils ont plutôt également l'objectif d'apporter des changements dans leurs propres contextes, i.e. l'agenda politique de pays ou régions.

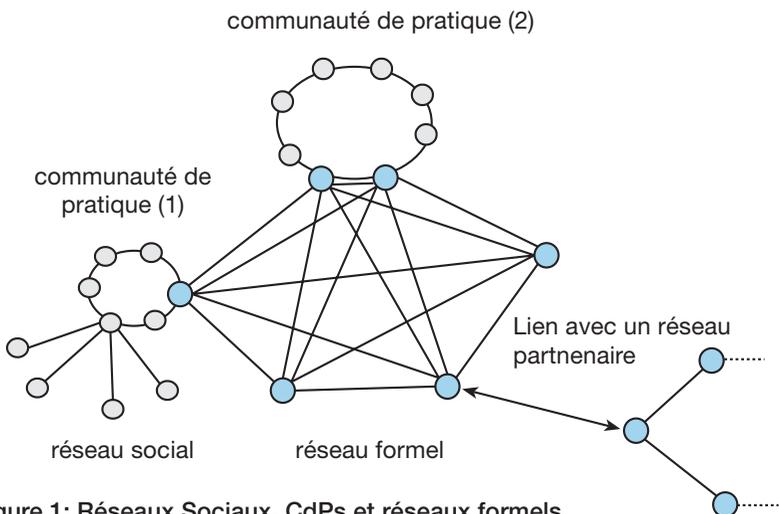


Figure 1: Réseaux Sociaux, CdPs et réseaux formels

Sur le plan de la coopération au développement, les réseaux formels se composent d'organisations non gouvernementales (ONGs), d'organisations gouvernementales et d'agences de développement, ainsi que d'autres organismes nationaux, régionaux ou internationaux. Les membres du personnel qui à leur tour sont liés à leurs réseaux sociaux représentent ces organisations dans le réseau formel. Les réseaux formels peuvent aussi générer des communautés de pratique sur un thème ou aspect spécifique qui représente un intérêt pour les membres du réseau ou pour d'autres personnes.

## 2.2 Exemples de réseaux formels

Les trois exemples suivants illustrent un réseau formel et comment il se présente: le Mountain Forum, le River Forum et le Cap-Net.

### **Exemple 1: Mountain Forum**

Le Mountain Forum (<http://www.mtnforum.org>) est un réseau global qui connecte et habilite des professionnels dans le développement des montagnes, et ceux qui sont intéressés par les montagnes à travers le monde. Le Mountain Forum est un réseau comportant cinq réseaux régionaux en Afrique, Asie, Amérique Latine, Europe et Amérique du Nord.

Le Mountain Forum a été créé en 1995 à l'issue d'un effort international commun d'organisations non gouvernementales, d'universités, de gouvernements, d'agences multilatérales, et du secteur privé. Son secrétariat est basé à Katmandou (Népal).

Le Mountain Forum promeut une action globale pour un développement durable et équitable des montagnes. Ceci est rendu possible grâce au partage d'information, l'entraide mutuelle et le plaidoyer. Pour atteindre ces objectifs, le Mountain Forum utilise des méthodes de communications modernes et traditionnelles, soutient le réseautage et le renforcement des capacités, et encourage les membres à être proactifs dans le plaidoyer pour le développement durable des régions montagneuses.

Les services d'information électronique du Mountain Forum englobent des listes de discussion globales, régionales et thématiques, des téléconférences ciblées, un calendrier des événements et une

bibliothèque en ligne des ressources sur les montagnes qui est en évolution rapide.

Le Mountain Forum comporte des milliers de personnes, professionnels et organisations issus de plus de 100 pays. L'adhésion au Mountain Forum est ouverte aux individus et organisations impliqués dans le développement durable et la conservation des montagnes. Aucun frais n'est chargé pour l'adhésion au Mountain Forum et les membres n'ont pas besoin d'une connectivité intégrale à Internet ou e-mail.

### ***Exemple 2: Le River Network***

Le River Network (<http://www.rivernetwork.org>) est un réseau de l'Amérique du Nord appuyant les groupes de base oeuvrant dans la conservation des rivières et des bassins versants. Sa mission est d'aider la population à comprendre, protéger et restaurer les rivières et leurs bassins versants.

Le réseau a été fondé en 1988 avec la conviction que les solutions concernant la dégradation des rivières sont tout d'abord locales et doivent être créées par les citoyens, bassins par bassins. Ayant commencé avec juste quelques centaines de groupe il y a une dizaine d'années, le mouvement comprend actuellement plus de 4'000 organisations. Dix neuf personnes travaillant dans trois bureaux à travers les Etats-Unis font fonctionner le réseau.

Le River Network travaille étroitement avec les groupes locaux de protection des bassins versants, des organisations étatiques de conservation de rivières, des tribus d'Indien d'Amérique, des écoles, des organisations et agences. Le réseau dirige un centre de ressources sur les rivières, fournit des publications, formations et consultations, offre un programme de subventions, et propose des renvois à d'autres prestataires de services et opportunités de réseautage.

Les partenaires du River Network doivent payer un frais annuel de 100 dollars. Pour cette modeste contribution, ils reçoivent un certain nombre de services, tels que le journal trimestriel, des informations sur les opportunités de financement, et 20% de réduction sur les publications du River Network. Les partenaires peuvent également

participer aux conférences ou recevoir des consultations directes, faire des demandes de subvention, et contacter le centre de ressources à travers un numéro spécial gratuit ou recevoir une assistance sans frais par e-mail. Et enfin, et pas des moindres, les partenaires ont la possibilité de se joindre aux listes de discussion électroniques nationales et régionales et d'avoir accès à la section des partenaires sur le site Internet.

### **Exemple 3: Le Cap-Net**

Le Cap-Net (<http://www.cap-net.org>) est un réseau international pour le renforcement des capacités en gestion intégrée des ressources en eau (GIRE). La mission du réseau est de renforcer le développement des ressources humaines pour la GIRE à travers l'établissement ou la consolidation de réseaux régionaux de renforcement des capacités.

Le Cap-Net a été fondé en 2002 et est un projet du PNUD, financé par le Ministère des Affaires Etrangères Néerlandais. Le Global Water Partnership (GWP) a adopté le projet de Cap-Net comme un Programme Associé et le considère comme un de ses projets clé. Cap-Net siège à l'UNESCO-IHE (Institut d'Education pour l'Eau) à Delft, Pays-Bas.

Le Cap-Net a trois principaux axes d'activités reliés entre eux: 1) Les réseaux: soutenir la mise en place, faciliter l'accès à l'information et échanger des expériences entre les régions; 2) Le renforcement des capacités: analyser les besoins en renforcement des capacités, améliorer les outils de renforcement des capacités, et assister dans le développement de stratégies de renforcement des capacités; 3) Le site Internet: disséminer de l'information sur les cours et programmes de formation, assurer la disponibilité des outils de formation et fournir de l'information sur les réseaux nationaux, régionaux et globaux.

Le réseau Cap-Net s'est développé rapidement et touche maintenant des organisations et réseaux impliqués dans la GIRE localisés dans la plupart des pays en voie de développement.

### 2.3 Les réseaux, organisations, et institutions

Les réseaux formels se distinguent des institutions publiques ou des sociétés de différentes façons. Dans ce guide, ils sont considérés comme des systèmes reliant différentes personnes et organisations, qui contribuent ainsi à la coordination et à l'action conjointe.

En comparaison aux sociétés ou aux bureaucraties, les relations entre les membres des réseaux formels *sont significativement moins hiérarchiques*. Certains défenseurs des réseaux revendiquent même que les réseaux sont caractérisés par des relations non-hiérarchiques. Toutefois, et selon notre point de vue, ceci est trop optimiste et n'est pas conforme à la réalité.

L'adhésion est une caractéristique unique des réseaux. Les membres des réseaux y participent mais demeurent autonomes. Ils sont des *fournisseurs* de services à d'autres membres et acteurs clé du réseau. Au même moment ils sont également des *utilisateurs* des services offerts par le réseau. Cette *culture de donner et recevoir* est au centre de tout réseau.

Les réseaux sont aussi caractérisés par une *décentralisation* marquée. Les membres des réseaux, en particulier les membres d'un réseau international, sont dispersés dans le monde entier. Plusieurs réseaux internationaux possèdent également des sous-réseaux régionaux.

Et en dernier lieu, et pas des moindres, les réseaux sont très similaires à des *organismes vivants*. Chaque réseau est, dans une certaine mesure, unique. L'histoire d'un réseau et de ses membres influence dans sa mise en place et sa gestion. Les réseaux sont des systèmes dynamiques et complexes, et leurs résultats ne sont pas toujours ceux que l'on a espérés. Ils sont moins contrôlables qu'une organisation ou institution publique. Il y a une influence réciproque entre un réseau et son environnement contextuel. En d'autres termes, le réseau influence son environnement et en est également influencé.

### 2.4 Les bénéfices des réseaux

Les réseaux créent un certain nombre de bénéfices pour ses membres et ses acteurs clé, contribuant à une vision d'ensemble sur un

développement plus durable. Quelques bénéfices, souvent associés aux réseaux, sont mentionnés ci-après.

### ***Les bénéfices pour les membres et les acteurs clé***

- Avoir accès à l'information et au savoir-faire
- Apprendre des autres
- Meilleure compréhension des besoins et des agendas (politiques)
- Renforcement des capacités
- Association des ressources et développement de synergies
- Elargissement des réseaux personnels
- Catalyseur pour créer des partenariats
- Tester de nouvelles idées et des solutions innovatrices
- Partage du travail et concentration sur les forces spécifiques
- Référenciation avec d'autres organisations ou institutions

### ***Contribution à la vision de développement durable***

- Améliorer l'information et la base des connaissances pour la prise de décision à travers l'accumulation d'information et de connaissances
- Contribuer à l'apprentissage et à des cycles d'apprentissage plus courts à travers des échanges d'information et de connaissances
- Connecter les secteurs, les professions, les pays, les régions, et les cultures et contribuer de cette façon à plus de coordination, cohérence et innovation
- Réponses acceptées plus largement aux défis complexes du secteur public
- Attention accrue pour certains thèmes dans l'agenda politique
- Décisions politiques plus équilibrées

Les réseaux peuvent créer plusieurs avantages, mais il faut garder les choses en perspective – les réseaux ne sont certainement pas la panacée pour tous les problèmes concernant le partage d'information et des connaissances. Et les bénéfices s'ensuivront seulement si le réseau est dirigé d'une façon efficace et efficiente, et c'est dans ce sens, nous l'espérons, que ce guide est utile.

### 3 La mise en place des réseaux

**L**a mise en place, et plus tard la gestion et le développement d'un réseau est un travail ardu. Trop souvent, la quantité de travail et de temps nécessaires à la mise en place d'un réseau est complètement sous-estimée. Les choses vont souvent de travers durant la première étape, et plusieurs réseaux périssent dans les premiers mois ou années. Ceci étant, nous vous conseillons de réfléchir soigneusement si vous voulez ou non mettre en place un réseau.



Cette section décrit les étapes initiales de la mise en place du réseau. Premièrement, le concept du réseau doit être écrit. Si vous êtes toujours convaincu à ce stade qu'un réseau est nécessaire, et que vous avez discuté de cela avec d'éventuels membres, alors vous devez développer une proposition décrivant le réseau avec plus de détails. La prochaine étape est de chercher le financement. Le réseau peut être mis en place seulement lorsque des ressources financières suffisantes sont disponibles.

### 3.1 Développer le concept du réseau

Chaque voyage commence par une idée. La première étape de la mise en place d'un réseau est de formuler le concept et le raisonnement se trouvant derrière et d'examiner sa plausibilité. Cette étape peut être appelée l'étude de pré faisabilité. Si vous formulez votre concept soigneusement, cela vous épargnera du temps et vous éviterez plusieurs pièges en aval. Nous avons souligné ci-après les étapes les plus importantes pour écrire le concept initial. Vous n'êtes pas obligé de suivre l'ordre strictement, car les différentes étapes se chevauchent entre elles.

#### ***Considérez la demande et travaillez le raisonnement***

Premièrement, vous devez avoir une *notion concrète* de ce que seront les besoins ou la demande du réseau et quelle en est la justification. La motivation pour son établissement peut être fondée sur différents éléments: renforcer la collaboration, éviter la duplication des efforts, améliorer la dissémination de l'information et des connaissances, apprendre des expériences existantes, atteindre un meilleur impact dans un domaine thématique spécifique, ou tout simplement du besoin de certains professionnels d'accomplir un travail meilleur. Essayez d'aboutir à un concept du réseau qui est partagé par votre équipe de base, et définissez des objectifs distincts et une série de services et d'activités de base. Un bon test serait d'expliquer votre concept à quelqu'un qui n'est pas directement impliqué. S'il ou elle comprend ce que vous voulez dire, votre concept est probablement assez clair.

#### ***Effectuez une évaluation des besoins***

Est-ce que votre concept répond aux *besoins des membres potentiels*? Souvent, un besoin perçu individuellement ne correspond

pas à une demande effective. Donc, effectuez une évaluation des besoins et essayez d'identifier les différents besoins des membres potentiels du réseau et des acteurs clé. Où est-ce que votre réseau pourrait produire une réelle valeur ajoutée? Parlez-en aux amis, aux collègues et aux experts; faites de courtes interviews ou enquêtes, ou contactez de manière informelle les membres potentiels et les décideurs pendant des conférences ou des ateliers.

### ***Trouvez une niche spécifique***

Une fois que vous êtes sûre qu'il y a une demande pour le réseau, vous devez effectuer une courte enquête pour découvrir si votre concept est *réellement unique*. Est-ce que d'autres réseaux ne couvrent pas déjà les objectifs de votre futur réseau? Quelles autres organisations travaillent déjà dans des domaines similaires? Quelles sont les priorités thématiques des principales organisations et institutions nationales ou internationales? De quoi auront réellement besoin les membres potentiels du réseau? Compte tenu de la réponse à toutes ces questions, vous auriez peut-être à ajuster votre concept. Essayer de trouver pour votre réseau une niche spécifique qui n'est pas encore couverte par des réseaux déjà existants. Si vous ne pouvez pas trouver votre propre niche, vous pourriez peut être considérer de vous impliquer dans un réseau qui existe déjà.

### ***Former une équipe de base***

La réussite de l'établissement d'un nouveau réseau dépend de l'existence d'*une équipe de base* motivée de le mettre en place, et de tirer et pousser le processus tout entier vers l'avant. La plupart des réseaux formels sont issus de réseaux sociaux qui ont déjà existé. Ainsi, connaissez-vous peut-être déjà quelques personnes qui voudront se joindre à vous dans l'établissement du réseau. Garder l'équipe de base restreinte: trois à cinq personnes. Plus le groupe est grand, plus difficile et plus coûteuse - si des déplacements sont requis - sera sa coordination.

### ***Avoir le soutien des acteurs clés pertinents et des décideurs***

Toutefois, pour effectivement mettre en place un réseau, vous aurez besoin de beaucoup plus d'appui que celui de l'équipe de base. Vous aurez besoin de support, non seulement de votre supérieur si vous

travaillez dans une organisation, mais également d'un groupe plus large d'*acteurs clé* potentiels du réseau. D'importants *décideurs et d'autres personnes clé* travaillant dans le domaine de votre futur réseau ont besoin d'adhérer à vos idées. Prenez contact avec eux, discutez de votre idée, et observez ce qu'ils en pensent.

### ***Assurez des ressources suffisantes pour le démarrage***

Etablir un réseau ne requiert pas seulement du support mais également des *ressources*. Vous devez vous assurer que vous et votre équipe de base réservez une part de votre temps pour le réseau. En plus, vous aurez également besoin d'une compétence technique dans le domaine d'activité de votre réseau.

### ***Assurez un financement suffisant et vérifiez la disponibilité***

Et enfin, et non des moindres, vous devez faire une estimation initiale du financement dont vous aurez besoin. Essayez de le faire le plus réaliste et le plus honnêtement possible; alors évaluez si vous avez déjà assez de financement ou non. Peut-être que l'organisation dans laquelle vous travaillez est prête à vous accorder une certaine quantité d'heures pour le réseau ou d'autres moyens disponibles. Mais vous devriez également être à la recherche d'autres contributeurs publics ou privés qui sont susceptibles de soutenir le réseau. Naviguez sur leurs sites Internet, identifiez leurs programmes en cours ou planifiés, et lisez leurs documents de stratégies, afin que vous ayez une idée du type de thèmes qui pourrait les intéresser.

### ***Préparer un document de concept***

Une fois que vous avez collecté toutes les informations nécessaires, faites-en un résumé dans un document de trois à cinq pages écrit en langage simple.

A partir des discussions et du travail que vous avez effectué jusque-là, il est temps maintenant de procéder à une réflexion critique. Considérez les 12 questions suivantes et voyez si vous pouvez les répondre avec un OUI clair.

**Check-list 1 – Revoir le concept de votre réseau**

- Plusieurs personnes ou organisations ont-elles confirmé être d'accord avec l'objectif de votre futur réseau et d'en avoir vraiment besoin?
- Avez-vous un concept distinct pour le réseau et des objectifs partagés par d'autres?
- Y-a-t-il un contexte favorable pour mettre en place votre réseau spécifique?
- Avez-vous vérifié si d'autres réseaux ne couvrent pas déjà le domaine thématique de votre réseau?
- Etes-vous un pionnier plein d'énergie et avez-vous une équipe de base de trois à cinq personnes entièrement engagées qui sont fermement convaincues de mettre le réseau en place?
- Avez-vous le support de votre supérieur?
- Avez-vous identifié un certain nombre d'acteurs clé soutenant votre concept? Existe-t-il des alliés qui pourraient être de valeur stratégique pour le réseau?
- Avez-vous réservé une quantité raisonnable de temps pour l'établissement du réseau?
- Avez-vous une compétence technique dans votre équipe de base dans le domaine dans lequel le réseau veut être actif?
- Avez-vous planifié d'une façon réaliste vos ressources?
- Avez-vous un financement suffisant pour établir votre réseau?
- Savez-vous si des contributeurs publics ou privés sont prêts à soutenir le réseau?

A combien de ces questions avez-vous répondu OUI? Si vous ne pouvez pas répondre à la majorité avec un OUI clair, vous devez honnêtement reconsidérer si établir ce réseau aura un sens. Il serait peut-être préférable que vous abandonniez l'idée et considériez autre chose, comme par exemple un projet spécifique ou une communauté de pratique informelle.

## 3.2 La préparation d'une proposition

Avez-vous passé le test dans la [section 3.1](#), et êtes vous toujours convaincu qu'établir votre réseau est une excellente idée? Si oui, vous avez déjà passé la première étape importante dans l'établissement d'un réseau. Toutefois, il y a encore un long chemin à parcourir.

La prochaine étape est de préparer la proposition. Ceci vous obligera à repenser votre concept de réseau d'une manière systématique, identifier les lacunes, prendre des décisions, se concentrer sur les activités et estimer la disponibilité des ressources. Elaborer la proposition sera un processus important pour rassembler une équipe de base engagée. Et enfin, la proposition sera d'une grande aide dans la communication des idées, pour gagner d'autres supporteurs potentiels du réseau, et pour sécuriser l'adhésion des membres potentiels, des décideurs et d'autres acteurs clé.

La section suivante décrit les éléments les plus importants d'une proposition de réseau. Par la suite, les aspects cruciaux du type de composition requis pour faire une proposition de réseau sont expliqués. Vous trouverez également de l'information plus détaillée sur tous les aspects de ce processus dans d'autres sections de ce guide.

### 3.2.1 Les éléments de base

La proposition de réseau doit fournir une information courte et concise à propos des aspects importants du réseau. Une bonne proposition de réseau devrait se limiter à 15 pages tout au plus et comporter les éléments décrits ci-dessous.

#### **Le sommaire**

La plupart des lecteurs de votre proposition n'auront pas beaucoup de temps pour l'étudier. Vous devez attirer leur attention avec *un sommaire* d'une page à peu près qui fournit une courte vue d'ensemble du futur réseau et comment celui-ci contribuera aux objectifs des décideurs. Écrire un texte court est souvent plus difficile qu'en écrire un long. Consacrez assez de temps pour écrire votre sommaire. Réfléchissez-y de nouveau et clarifiez quelle est la valeur ajoutée réelle du réseau et quels autres messages principaux pourraient persuader

les bailleurs potentiels, les décideurs et les autres acteurs clé de soutenir votre réseau.

### ***Le concept du réseau***

Dans cette section sur la proposition, le concept du réseau esquissé dans le document de concept doit être présenté plus en détails. C'est cette section qui va déterminer si vous allez recevoir du soutien pour votre réseau ou non.

Commencez par une description des *défis* dans les domaines d'activité de votre réseau. Des exemples de tels défis sont le manque de coordination entre les organisations qui travaillent dans le même domaine thématique, la duplication du travail, ou la répétition des erreurs. Ensuite, vous devez montrer quels membres potentiels et acteurs clé le réseau va cibler et quels sont leurs besoins ou *leur demande*.

Basé sur cette analyse, dans *l'objectif global*, décrivez comment le réseau contribuera à surmonter ces défis et à satisfaire ces demandes. Ensuite, donnez des détails de l'objectif global et précisez les *objectifs* en décrivant ce que le réseau voudrait accomplir. Soyez aussi spécifique que possible.

Ceci vous aidera alors à définir les *principaux domaines d'activité* du réseau. Ci-après quelques exemples: créer plus de possibilités pour l'interaction comme des groupes de discussion par e-mail pour l'entraide entre collègues, organiser des conférences pour informer une audience plus large, sensibiliser les décideurs, effectuer des programmes communs de recherche pour attaquer les problèmes non résolus, augmenter l'accès à l'information technique et aux nouvelles, créer une meilleure vue d'ensemble sur les experts qui travaillent dans le domaine, ou regrouper les forces pour un plaidoyer influençant le dialogue politique.

Travailler en réseau n'est pas suffisant en soi. Dans cette section, vous devez également présenter quelques *services et projets concrets* que le réseau va lancer quand il sera fonctionnel. Enfin, montrez en quoi le réseau est vraiment une idée nouvelle et *unique* dans son domaine, et expliquez *la valeur ajoutée* du nouveau réseau ainsi que les résultats et l'impact attendus.

### **L'équipe de base**

Pour réussir à établir un réseau, une équipe de base de trois à cinq personnes est cruciale. Une bonne équipe de base est nécessaire car établir un réseau implique un travail considérable. Pendant la phase de démarrage, vous serez confronté à plusieurs défis inattendus, et une équipe de base qui fonctionne bien trouvera les moyens d'y faire face.

Les compétences des membres de l'équipe de base devraient être complémentaires et couvrir les fonctions suivantes: gestionnaires de projets et organisateurs, administrateurs, communicateurs, promoteurs, spécialistes en levée de fonds, et spécialistes techniques.

La composition de l'équipe de base est également essentielle car le soutien en faveur du réseau dépendra de la réputation et de la pertinence de l'expérience de l'équipe de base. Dans votre proposition de réseau, mettez en exergue l'expertise des membres de votre équipe de base avec des exemples pratiques de leur expérience. Même si la proposition est excellente, vous recevrez seulement du soutien pour votre réseau si les décideurs, les acteurs clé et les contributeurs potentiels *font confiance* aux personnes qui sont derrière et s'ils comprennent leur motivation.

### **L'organisation**

Cette section de la proposition du réseau décrira brièvement comment l'organisation, la gestion et la communication dans le réseau seront effectuées. Les aspects suivants doivent être traités ([sections 5 et 6](#)).

- La structure internationale et les sous réseaux régionaux (si nécessaire)
- L'organigramme avec le président, le conseil, le secrétaire exécutif
- La localisation et l'organisation des fonctions de secrétariat
- Le statut légal du réseau
- Le partage du travail et de la prise de décision
- Affiliation et les membres les plus importants
- Les moyens les plus importants de la communication interne (par

exemple: réunions, intranet, courrier électronique) et externe (par exemple dépliants, site Internet, événements)

- Promotion du réseau: les acteurs clé les plus importants

### **Le chronogramme**

Même si la plupart des chronogrammes sont périmés dès qu'ils sont établis, ce serait une erreur de dire que la planification n'est pas nécessaire. Au contraire, un chronogramme est un moyen important pour guider l'équipe de base pendant la phase de démarrage du réseau.

Une proposition de réseau doit inclure un chronogramme réaliste. D'abord, il faudrait identifier les étapes les plus importantes dans l'établissement de votre réseau et les résumer en sept paquets de travail à peu près. Alignez les paquets de travail sur une frise chronologique et considérez le chemin critique. Certaines activités devront être effectuées avant que vous puissiez commencer d'autres. Montrez l'ordre et les dépendances dans un diagramme et désignez l'achèvement de chaque paquet de travail avec un jalon pour pouvoir évaluer la réalisation.

#### **Le numéro 'sept' magique**

Nous suggérons le nombre 'sept' plusieurs fois dans ce guide. Fondamentalement, c'est juste une recommandation pratique basée sur l'expérience et une bonne règle approximative pour structurer des plans de projet, des activités, des listes de contrôle ou des présentations. Pour une explication plus détaillée de cette suggestion référez-vous au document classique de George Miller 'The Magical Number Seven, Plus or Minus Two', (Le Nombre Sept Magique, Plus ou Moins Deux) publié en 1956. Miller trouvait que la plupart des gens ont des difficultés à manier plus de sept, plus ou moins deux, unités d'information.

Etablir un réseau prend toujours plus de temps que vous ne le pensez. Nous proposons de développer *un chronogramme réaliste* en calculant la quantité de temps nécessaire pour chaque activité en tenant compte

des absences prolongées des membres de l'équipe de base, des congés, des échéances pour rendre les propositions, ou des phases de financement. Un chronogramme réaliste vous aidera à mettre en place votre réseau mais également à montrer aux contributeurs potentiels, décideurs et autres acteurs clé que vous avez planifié la mise en place de votre réseau d'une manière soignée.

### ***L'évaluation du risque***

Mettre en place un réseau est une tentative risquée qui aboutit trop souvent à l'échec. Ce qui fait qu'une proposition de réseau devrait refléter les hypothèses sous jacentes et considérer les risques dans l'établissement d'un réseau, tels que: la désintégration de l'équipe de base, l'insuffisance de financement, l'affaiblissement de l'enthousiasme initial, ou l'établissement d'un réseau similaire au même moment.

Un moyen pratique d'évaluer les risques de la mise en place d'un nouveau réseau est d'effectuer une simple *analyse de sensibilité* qui inclue trois scénarios.

- **Le scénario du meilleur cas:** montrez ce qui pourrait être accompli si toutes les opportunités sont réalisées et les attentes positives atteintes.
- **Le scénario du cas normal:** décrivez le développement attendu du réseau sous des circonstances normales.
- **Le scénario du pire des cas:** montrez ce qui pourrait arriver si vos pires cauchemars venaient à se réaliser: même les attentes les plus basiques ne sont pas atteintes, pas de financement disponible, les gens négligent leur promesse, ou votre idée a été volée par quelqu'un d'autre qui n'est pas prêt à travailler avec vous.

Basée sur ces trois scénarios, la proposition du réseau doit montrer comment vous prévoyez de gérer ces risques.

### ***Le financement***

La proposition du réseau doit montrer finalement comment vous allez le financer. Ce plan de financement servira de vérification de la réalité et clarifiera ainsi ce qui est possible ou non.

D'abord, vous devez calculer les *ressources financières* requises pour le réseau. Typiquement, chaque réseau aura besoin d'un financement de base pour son secrétariat, l'infrastructure du réseau tels que les sites Internet et les bases de données, ainsi que les services et activités de base telles que les réunions régulières et ateliers. De plus, un financement est requis pour les projets ou programmes spécifiques initiés par le réseau et ses membres.

Ensuite, la proposition du réseau doit montrer les *sources de financement* et qui va contribuer avec combien. Les dépenses peuvent être couvertes par des contributions en nature des membres du réseau, des frais d'adhésion ou par des soutiens des donateurs publics ou sponsors privés.

Le financement requis et les sources de financement doivent être résumés dans un plan de financement qui montre comment le réseau va financer ses services et ses activités pendant une période d'à peu près cinq ans.

### **Check-list 2 – Les éléments de base d'une proposition de réseau**

- Le sommaire
- Le concept du réseau: le but, les objectifs, les activités et l'impact
- L'équipe de base
- L'organisation
- Le chronogramme
- L'évaluation des risques
- Le financement

### **3.2.2 L'élaboration**

Typiquement, mettre par écrit la proposition du réseau sera la partie la moins longue de tout le processus d'élaboration! Plus d'importance et beaucoup plus d'effort doivent être donnés et faits pour le rassemblement des informations nécessaires et pour établir les relations avec les membres potentiels, les promoteurs, les décideurs et d'autres acteurs clé.

### ***Renforcer l'équipe de base***

Une étape très importante qui ne doit pas être négligée est le *développement et le renforcement de l'équipe de base* de manière à ce que vous puissiez travailler efficacement et effectivement. Au début, il vaut mieux consacrer un temps suffisant et une opportunité pour socialiser et pour se connaître les uns les autres. Planifiez une rencontre dans un endroit plaisant le temps d'un week-end ou arrangez des déjeûners ou dîners ensemble. Vous devriez également prendre le temps de discuter comment vous souhaiteriez travailler ensemble et quelles seraient vos attentes et vos limites. Le temps que vous preniez pour fonder une équipe de base dynamique sera bien investi! Vous aurez à compter sur l'équipe comme base dans les situations difficiles que vous rencontreriez certainement durant la mise en place du réseau.

### ***Apprendre des autres***

Ayez en tête que vous n'êtes pas la première personne à mettre en place un réseau et essayez d'*apprendre des autres*. Le moyen le plus efficace pour apprendre est d'avoir une équipe de base qui effectue une visite au secrétariat ou aux membres d'autres réseaux. Dans la plupart des cas, ils seront ravis de partager avec vous les défis auxquels ils ont fait face, de discuter comment ils ont résolu des problèmes et de donner leurs conseils les plus importants et d'autres informations utiles. D'autres réseaux peuvent également servir de modèles pour l'organisation du réseau et peuvent vous aider à trouver la structure adéquate pour le vôtre. La plupart des réseaux fournissent beaucoup d'information sur Internet à propos de leurs visions, missions, objectifs, structures de gouvernance, sources de financement, et bien plus. N'hésitez pas à utiliser cette source d'information.

### ***Etablir un lien avec les membres potentiels***

Pendant la période durant laquelle les détails de la proposition du réseau seront élaborés, l'équipe de base devra commencer à établir un *lien avec les membres potentiel* du réseau. Ces contacts sont importants car ils vous aident à apprendre plus à propos des besoins des membres potentiels du réseau et également à propos de leur intérêt à adhérer au réseau. En plus, les membres potentiels sont une

source importante d'idées, de support pour le réseau et d'établissement des liens avec les décideurs. Avec ces contacts vous posez la fondation pour l'affiliation future.

### ***Prendre contact avec les acteurs clé et les décideurs***

Quand vous préparez la proposition, vous devez vous mettre en contact avec *les acteurs clé et les décideurs* qui peuvent soutenir votre réseau, ouvrir les portes à d'autres gens et organisations ou même fournir un financement pour le réseau. Les décideurs potentiellement utiles et d'autres acteurs clé peuvent se trouver dans des administrations du gouvernement, des organisations de développement bilatérales et multilatérales, des ONG ou des institutions de recherches ou même dans des compagnies privées qui sont intéressées au domaine thématique de votre réseau. Ces contacts vous aideront à affiner vos arguments dans la proposition et seront un moyen d'ouvrir les portes aux contacts ultérieurs. Dessinez une carte d'acteurs clé pour fournir une vue globale des différents acteurs clé et de leurs rapports ([section 6.5.2](#)).

### ***Comprendre les donateurs publics et privés potentiels***

Peut-être êtes-vous assez chanceux pour être capable de financer les activités de votre réseau par les contributions en nature des membres ou par les frais d'adhésion. Autrement, vous aurez besoin de support financier additionnel des contributeurs publics et privés, par exemple, des gouvernements locaux ou régionaux, d'autres organisations gouvernementales, des fondations donnant des subventions ou des compagnies privées.

Essayez de comprendre quelles sont *les priorités* des donateurs potentiels et quelles en seraient les valeurs ajoutées pour eux. Gardez en tête qu'ils reçoivent de nombreuses requêtes chaque jour. Par conséquent, vous devriez les convaincre des bénéfices du réseau. Vous devriez essayer d'être flexible, tout en gardant votre concept et vos principes. Les donateurs publics et privés ont leur propre système de financement, leurs périodes de financement et d'autres exigences. Par conséquent, *la proposition de financement doit être adaptée* aux différentes spécifications sans perdre de vue les objectifs du réseau.

### Check-list 3 – L'élaboration de la proposition du réseau

- Etablir et développer une puissante équipe de base.
- Apprendre des autres.
- Etablir le contact avec les membres potentiels, les décideurs et les autres acteurs clés
- Adapter la proposition aux donateurs publics ou privés aussi longtemps qu'ils s'accordent avec les objectifs du réseau.

### 3.3 La mise en place du réseau

Avez-vous pu vous procurer les ressources suffisantes pour financer les activités de votre futur réseau? Félicitations! C'est quelque chose qui vaut la peine d'être fêtée avec l'équipe de base. Maintenant vous pouvez exécuter les idées que vous avez développées dans votre proposition de réseau.

#### ***Construire sur l'enthousiasme initial***

Le fait d'avoir des ressources suffisantes pour la mise en place du réseau vous donnera, ainsi qu'à votre équipe de base, un réel encouragement. N'attendez pas trop longtemps avec les activités et *utilisez cet enthousiasme initial et cette motivation* pour commencer à mettre en place immédiatement le réseau. Ayez en tête que pas seulement vous, mais aussi les autres membres potentiels, donateurs, partenaires et autres acteurs clé auront de grandes attentes au début. Informez-les donc régulièrement de l'évolution.

#### ***Organiser un atelier de lancement***

Une bonne idée pour la mise en place du réseau est d'avoir *un atelier de lancement* (☞ [section 6.2](#)) réunissant ainsi non seulement l'équipe de base, mais également des membres potentiels, acteurs clé et donateurs. Les objectifs de cet évènement devraient être de présenter le concept du réseau et d'établir un esprit de réseau. En même temps, c'est une bonne opportunité pour connaître les attentes des membres, de collecter des feedbacks, de savoir quelles seront les contributions possibles et les rôles des membres, et d'explorer des idées. L'atelier servira également à développer une vision, une mission ou des buts communément partagés.

***Communiquer, communiquer, communiquer***

Une importante pierre angulaire pour la réussite d'une phase de lancement est une *communication proactive*! Contactez toutes les personnes individuellement sur une base régulière. En particulier pendant la phase de lancement, les gens apprécient de connaître la progression. Beaucoup de questions nécessiteront des réponses, des malentendus d'être clarifiés, et des attentes d'être modérées. Essayez de répondre aux e-mails le plus tôt possible – si possible dans un délais de un ou deux jours. Si vous n'avez pas la réponse immédiatement, faites-le savoir au demandeur et informez-lui quand vous pourrez lui envoyer la réponse. Plus vous entretenez une communication sûre et cohérente, plus vous instaurerez une relation de confiance au sein des membres du réseau. Préparez des moyens d'information courts comme des brochures ou des bulletins d'information.

***Commencer avec quelques activités concrètes***

Le niveau d'énergie et les attentes sont optimaux pendant la phase de lancement. Vous devez utiliser ceci en *commençant tôt avec une ou plusieurs activités concrètes* ou des petits projets pour montrer que le réseau fait en effet quelque chose qui correspond aux besoins des ses membres (☞ [section 7.1](#)). Même si celles-ci sont des activités mineures, ces activités initiales vous aideront à mieux cerner le centre d'intérêt et à clarifier le concept du réseau. Et finalement, elles vous aideront à souder la communauté du réseau. Pour cela, rien ne marchera mieux que les projets planifiés et exécutés ensemble.

Dans la phase de lancement, vous devez également développer un plan à mi-parcours définissant les domaines d'action les plus importants et les programmes du réseau qui vont être lancés dans les trois ou cinq prochaines années. Assignez clairement les responsabilités et les délais pour chaque activité planifiée.

***Devenir opérationnel***

Enfin, vous devez essayer de *devenir opérationnel* le plus rapidement possible. Les activités importantes sont les suivantes.

- Convenir de la structure de gouvernance (☞ [section 5.2](#))

- le conseil, le président, les comités
- organiser les membres
- Etablir des services de support ([☞section 5.2.3](#))
  - convenir de la localisation du secrétariat
  - organiser le secrétariat
- Développer les règles et les règlements nécessaires ([☞section 5.2](#))
  - enregistrer le réseau légalement si nécessaire
  - convenir et mettre par écrit les guides du réseau
  - régler les droits d'auteurs
- Commencer à promouvoir le réseau et faire de la conscientisation ([☞section 6.3](#))
  - convenir d'un logo et développer du matériel de promotion comme des brochures
  - mettre en ligne un site Internet ([☞section 9.1](#))
  - développer la base d'affiliation ([☞section 5.2.6](#)).

#### **Check-list 4 – La mise en place du réseau**

- Utiliser l'enthousiasme initial.
- Organiser un atelier de lancement.
- CCC: Communiquer, communiquer, et communiquer.
- Commencer avec quelques activités concrètes.
- Développer un plan d'action à mi-parcours.
- Devenir opérationnel.

## 4 Impliquer les décideurs

Les réseaux formels s'efforcent d'apporter un changement ou d'avoir un impact dans un certain domaine. Les décideurs dans les administrations publiques et politiques, les agences de développement et les organisations internationales, le cercle des affaires et les sociétés civiles joueront ainsi un rôle crucial pour les réseaux, car ils ont le pouvoir décisionnel pour influencer l'agenda politique et sa mise en oeuvre.

*Vous avez dit  
impliqué, pas  
complètement  
ficelé...*



Cette section décrit qui sont les décideurs, comment ils travaillent, quels sont les stimulants et les contraintes pour leur participation, comment doit-on s'adresser à eux, et comment les relations sont maintenues.

## **4.1 Les réseaux et les décideurs**

Les décideurs peuvent se trouver dans toutes sortes d'organisations et d'institutions. Dans le but de les impliquer, vous devez apprendre comment ils travaillent. Quelques fois leur personnel d'appui peut même être plus important pour le réseau.

### **4.1.1 La définition des décideurs**

Typiquement, les décideurs sont des personnes *travaillant dans des organisations au niveau exécutif* et ayant l'autorité de prendre des décisions dans leur domaine de compétence. Des exemples de décideurs sont les Directeurs Généraux, les Secrétaires Exécutifs, les Directeurs Exécutifs, les Secrétaires Généraux ou les fonctionnaires supérieurs dans des grandes organisations.

En fonction de leur position et fonction, les dirigeants *au niveau opérationnel et les experts techniques* peuvent également agir comme des décideurs importants. Ils préparent les décisions politiques, suggèrent des thèmes d'action, et, en particulier, fournissent une assez large marge de manœuvre dans l'exécution des décisions.

### **4.1.2 Comprendre les décideurs**

Pour assurer l'implication des décideurs vous aurez à comprendre leur environnement et leur fonctionnement au quotidien.

#### ***Agendas complets***

Le travail quotidien des décideurs comprend de fréquentes réunions, travailler en réseaux informels, donner des commentaires sur des questions politiques, faire ou reporter des décisions, chercher de l'appui pour des initiatives ou conserver le pouvoir. Ainsi, il peut s'avérer difficile de les accéder et d'obtenir un rendez-vous.

#### ***Initiateurs ou acteurs des jeux de pouvoir***

Leur statut donne aux décideurs un pouvoir et une influence. En même temps, ils ne sont pas habilités à prendre des décisions

indépendamment, comme ils sont scellés dans un large réseau de relations et de dépendances et sont exposés aux luttes de pouvoir. Leurs supérieurs et les groupes d'intérêt essaient de soustraire leurs idées et de les influencer. Les décideurs s'intéresseront à montrer les résultats qu'ils ont accompli en vue de sécuriser leur position.

### ***Information filtrée***

En général, les décideurs ont un excellent accès à l'information - un atout qu'ils utilisent également *stratégiquement*: ils partagent ou retiennent l'information de manière sélective et selon leurs intérêts.

En plus, les sources d'information des décideurs, comme les adversaires, les groupes d'intérêt, les supérieurs ou leur personnel peuvent filtrer ou retenir les informations stratégiques. Ainsi, les décideurs reçoivent souvent *une information filtrée*. Une autre façon d'influencer les décideurs est la création d'une insécurité quant à la validité et à la fiabilité de l'information venant des adversaires.

Finalement, les décideurs souffrent souvent d'*une surcharge d'informations*. Comme beaucoup de décideurs sont plus des généralistes que des techniciens spécialisés, il leur est difficile de sélectionner les informations importantes et d'estimer la qualité de l'information. Donc, ils doivent s'en remettre à leur personnel technique.

#### **4.1.3 L'importance du personnel d'appui**

Le personnel d'appui, les cadres moyens, et les officiers de liaisons sont importants pour persuader les décideurs de soutenir les réseaux car ils trouvent et filtrent les informations utiles, donnent des feedbacks, et préparent les discours et les rapports. Ils connaissent également les agendas des décideurs, leurs forces, leurs faiblesses, ainsi que les meilleures façons de les approcher.

Les réseaux doivent s'efforcer d'établir de bonnes relations avec ces précieux points d'entrée aux décideurs et doivent activement les inclure dans leur travail. Les dirigeants des réseaux doivent être conscients du fait que ces responsables sont souvent surchargés, car ils sont complètement impliqués dans les activités hectiques au niveau du décideur.

## 4.2 Les préalables et les stimulants

Pour impliquer les décideurs dans les réseaux, il faut se souvenir de deux choses. Premièrement, étant donné qu'ils cherchent à inciter des changements politiques et stratégiques, les réseaux doivent être attractifs et intéressants pour les décideurs. Deuxièmement, les décideurs ont besoins du réseau pour accéder à l'information mais peuvent avoir des ressources trop limitées, tels que le temps et le financement, pour obtenir le bénéfice complet de la participation.

### 4.2.1 Les préalables

La bonne gestion, la transparence, et la confiance sont les caractéristiques les plus importantes qui rendent les réseaux attractifs pour les décideurs.

#### ***La bonne gestion***

Une bonne gestion n'est pas seulement importante pour le succès du réseau; elle est également une importante priorité pour les décideurs et leurs collaborateurs. Ils participeront seulement dans des réseaux qui sont gérés visiblement de manière professionnelle et ce par une équipe engagée (☞ [sections 5 and 6](#)).

#### ***La transparence***

La transparence des réseaux est un préalable important pour convaincre les décideurs de s'impliquer. Les décideurs doivent d'être capables de comprendre rapidement la vision, la mission et les objectifs du réseau. Ils veulent également savoir comment le réseau est organisé, qui est impliqué, qui a de l'influence sur quoi, qui finance ses activités.

#### ***La confiance***

La confiance est le lubrifiant fondamental des réseaux et du partage des connaissances. Les décideurs seront impliqués dans les réseaux seulement s'ils peuvent leur faire confiance. Donc, vous devez vous efforcer d'établir de bonnes relations de confiance avec les décideurs. Une organisation transparente, une gestion efficace, et une communication fiable et cohérente vous y aideront.

Une façon efficace de construire la confiance est *d'impliquer des personnalités prestigieuses largement reconnues* qui partagent la

mission du réseau. Comme Membres Honoraires ou membres du Comité Directeur, ces personnalités ne seront pas activement impliquées dans les affaires journalières du réseau, mais leurs réputations et leur “capital intellectuel” contribueront au prestige du réseau.

#### **4.2.2 Les stimulants**

Qu’est ce qui incite les décideurs à participer aux réseaux? Premièrement, il est important de comprendre qu’il y a différents degrés d’implication des décideurs. Deuxièmement, la plupart des décideurs – ou bien leur personnel les représentant – participeront aux réseaux seulement s’ils estiment qu’il y a un bénéfice personnel pour eux. Troisièmement, les décideurs et leur personnel ont aussi besoin de ressources, tels que le temps et le financement, pour participer aux réseaux, par exemple, en participant à un forum de discussion électronique ou en assistant à des conférences.

##### ***Les différents degrés de participation***

Les décideurs sont impliqués dans les réseaux de manières différentes. Souvent, ils n’ont pas ou ne prennent pas le temps de s’impliquer directement dans les activités. Ils sont également réticents de s’exposer eux-mêmes, car leur point de vue est souvent interprété comme le point de vue de l’organisation à laquelle ils appartiennent ou leurs commentaires sont associés à une agenda politique.

Toutefois, les décideurs peuvent rester indirectement impliqués au réseau en suivant les discussions électroniques passivement, en participant aux ateliers ou conférences de temps à autre, ou en étant membres du conseil consultatif. En dernier lieu, les décideurs peuvent participer aux réseaux à travers leur personnel, en les envoyant aux réunions du réseau et aux ateliers ou en les assignant à participer dans les groupes de discussion, fournir et récupérer l’information, faciliter les discussions, ou même d’assurer le secrétariat du réseau.

##### ***Les avantages de la participation à un réseau***

Le plus grand stimulant pour les décideurs de céder une partie de leur temps aux réseaux ou d’assigner leur personnel à en faire autant est de recevoir une *valeur ajoutée*. Certains décideurs peuvent

participer à des réseaux pour des raisons altruistes ou juste pour leur intérêt personnel, mais en général, les décideurs se joindront au réseau s'ils reçoivent certains bénéfices.

Pour impliquer les décideurs, les dirigeants ou facilitateurs des réseaux doivent s'efforcer d'identifier *une base commune* entre les objectifs du réseau et ceux des décideurs, et de prendre les objectifs qui se chevauchent comme point de départ.

Les décideurs expérimentés savent que le réseautage et l'obtention d'un retour sur leur investissement *prend un certain temps*. Cela n'empêche que les dirigeants et les facilitateurs doivent régulièrement rappeler ce fait aux décideurs et expliquer pourquoi il en est ainsi.

Les bénéfices les plus importants que les réseaux puissent fournir aux décideurs sont l'accès à l'information et au savoir-faire, le développement de leurs réseaux personnels et l'établissement de partenariats. D'autres bénéfices sont aussi évidents même s'ils ne sont pas souvent mentionnés.

### ***Avoir accès à l'information et au savoir-faire***

Un des plus puissants stimulants pour s'impliquer au réseau est d'avoir accès à l'information, au savoir-faire, et aux nouvelles idées qui peuvent être utiles pour le travail des décideurs. De cette façon, les réseaux ont un rôle important en collectant, filtrant, validant et créant l'accès

#### **Check-list 5 – L'information à laquelle les décideurs sont intéressés**

- Les données techniques, l'information, et le savoir-faire
- Les expériences et les bonnes pratiques
- Les nouvelles, les tendances, et les informations à propos d'évènements, d'ateliers ou de conférences
- L'information à propos du réseau, des membres et des experts
- Les services du réseau
- Les activités et le projet en cours.
- Avoir une idée de ce que les autres font ou pensent

à l'information, et en disséminant de l'information de bonne qualité pour les décideurs.

Les décideurs ne récupéreront pas toutes les informations de la même manière. Les informations techniques seront principalement récupérées à travers leur personnel d'appui. D'autres informations plus 'soft', comme avoir une idée de ce que les autres pensent ou font, ou rassembler de nouvelles idées et options alternatives pour une action, seront collectées pendant les ateliers ou les conférences.

### ***Agrandir son propre réseau personnel***

Plusieurs décideurs voudront être impliqués aux réseaux car ceux-ci leur donnent l'opportunité unique de rencontrer des gens et d'agrandir leur réseau personnel. Une bonne relation entre collègues de travail au sein d'une organisation, ainsi qu'avec d'autres professionnels, amis et parents, sont les ressources les plus précieuses pour un travail efficace et efficient.

En particulier, des réunions régulières ou une participation à des ateliers et des conférences organisés par le réseau fournissent d'excellentes opportunités pour les décideurs de construire et entretenir leurs réseaux personnels. En même temps, ces événements fournissent de bonnes occasions pour les dirigeants des réseaux ou les membres du réseau d'avoir un contact direct avec les décideurs.

### ***Facilitateurs de partenariats***

Les réseaux sont des catalyseurs pour développer et maintenir les réseaux personnels. Ils sont également une façon unique et informelle de collaborer ou de développer un partenariat avec d'autres organisations gouvernementales au niveau local, national ou régional, avec des compagnies privées, avec des ONGs, ou le milieu universitaire. Dans le cadre du réseau, les décideurs des institutions gouvernementales peuvent trouver une plate-forme d'interaction avec les parties externes, telles que les ONGs, dans un cadre plus informel que les réunions structurées.

### ***Acquérir la force de persuasion***

Accéder à une information et des connaissances validées à travers les réseaux permet aux décideurs de travailler pour atteindre leurs

objectifs. Un réseau peut donner aux décideurs de solides arguments pour une discussion politique. S'ils peuvent affirmer que leur opinion n'est pas seulement la leur mais également celle de tous les partenaires du réseau, ceci donnera plus de poids et de pouvoir de persuasion à leurs arguments.

Un décideur est toujours en train de chercher une évidence et *argumente pour justifier ses décisions et actions vis-à-vis* des différents acteurs clé. En participant dans les réseaux, les décideurs apprennent ce que font les autres, comment ils pensent, et quelles en sont leurs perceptions. Ceci les aide à construire leurs stratégies de communication. En citant les investissements d'autres organisations partenaires ou en montrant les normes développées par un réseau network, ils peuvent justifier leurs actions. L'effet est bien connu: plusieurs personnes sont prêtes à accepter quelque chose si elle a déjà été acceptée par d'autres.

### ***Etre impliqué tout en restant indépendant***

Dans plusieurs réseaux, il n'y a pas d'adhésion formelle ou les devoirs formels et les implications de l'affiliation sont limitées. Ceci est un avantage pour les décideurs car ils peuvent participer dans le réseau tout en maintenant leur indépendance. De tels réseaux ne menacent pas les organisations traditionnelles, plus hiérarchiques et structurées dans lesquelles les décideurs travaillent souvent. Cependant, cette indépendance signifie également que les décisions prises conjointement par les membres du réseau ne lient pas les décideurs, sauf si celles-ci sont écrites par accord formel.

### ***Tester des solutions nouvelles et innovatrices***

Les réseaux offrent aux décideurs une plate-forme pour discuter de nouvelles idées ou initiatives. Ainsi, les réseaux servent également de terrain d'essai ou de vérification de la réalité avant que les décideurs ne rendent publiques leurs idées.

Les groupes de discussion électroniques ou des échanges bilatéraux d'e-mails sont une bonne façon d'obtenir rapidement des réactions informelles des paires. Toutefois, il est préférable de tester des idées plus sensibles dans une discussion informelle pendant des réunions ou des ateliers, ou durant des réunions restreintes.

***Les multiplicateurs de ressources***

Les décideurs sont tenus par leurs organisations et leurs ressources financières et personnelles disponibles, souvent rares. Les réseaux peuvent leur servir de multiplicateurs car ils sont capables de mettre en commun les ressources de différents partenaires du réseau pour trouver des solutions communes ou lancer des projets ou des initiatives conjoints.

***La référencement***

Il est souvent assez difficile pour les décideurs de savoir comment leurs organisations fonctionnent et à quel point leur travail est efficace et efficient. Les réseaux peuvent aider les décideurs à comparer leur travail avec celui des autres et à voir comment leurs efforts sont perçus. Cette référencement informelle donne aux décideurs des indications sur les améliorations nécessaires.

***L'amélioration du prestige***

En participants aux réseaux, les décideurs peuvent améliorer leur prestige. Ce sera particulièrement le cas si le réseau a une bonne réputation publique.

***Les avantages personnels***

En travaillant en réseau, les décideurs peuvent également recevoir des bénéfices personnels, qui ne seront pas directement en relation avec leur travail. Par exemple, ils peuvent profiter de l'environnement attrayant dans lequel se déroule une conférence ou un atelier. En particulier, les conférences qui ont lieu dans des endroits attrayants, affichent souvent complet. Les événements et les réunions des réseaux sont également appréciés pour briser la routine quotidienne.

Ces bénéfices personnels contribuent à la motivation non seulement pour les décideurs, mais également pour tous les membres du réseau. Créer une atmosphère de travail positive est une part importante du réseau, et les dirigeants du réseau doivent y prêter attention.

### **Check-list 6 – Les avantages auxquels les décideurs aspirent**

#### **Les avantages les plus importants**

- Accéder à l'information et au savoir-faire
- Agrandir les réseaux personnels
- Faciliter des partenariats

#### **Les autres avantages**

- Acquérir le pouvoir de persuasion
- Etre impliqué tout en restant indépendant
- Tester de nouvelles idées et des solutions innovatrices
- Multiplier les ressources
- Se situer par rapport aux autres organisations ou institutions
- Améliorer le prestige personnel
- Avantages personnels

### **4.2.3 Les ressources pour la participation**

Les décideurs doivent non seulement percevoir des avantages pour participer aux réseaux, ils ont également besoin de temps et d'argent pour y participer. Ces deux ressources sont rares pour les décideurs. Ils y participeront seulement si c'est perçu comme aux autres engagements, ce qui signifie qu'ils doivent réellement être convaincus des bénéfices du réseau.

Selon le pays et le statut, le financement de l'organisation à la participation peut également être un facteur limitant l'implication des décideurs dans les réseaux. Dans certains pays, il reste difficile d'avoir les financements nécessaires pour avoir l'Internet ou pour participer aux réunions, aux ateliers ou aux conférences. De ce fait, il se peut que les réseaux couvrent au moins une partie des dépenses pour la participation des décideurs.

### **4.3 S'approcher des décideurs et les impliquer**

Impliquer les décideurs dans les réseaux requiert une relation personnelle basée sur une bonne compréhension des priorités de

chacun. Une fois que vous avez établi des relations de confiance, elles ont besoin d'être continuellement entretenues.

#### 4.3.1 S'approcher des décideurs

Impliquer les décideurs dans un réseau est un choix stratégique. Avant que vous vous approchiez des décideurs, vous devez réfléchir à ce que vous voulez atteindre. Les décideurs peuvent financer votre réseau, ouvrir des portes vers des opportunités, donner des conseils thématiques, ou associer leur nom pour le prestige du réseau.

Souvent établir un contact avec les décideurs simplement en envoyant des e-mails ne fonctionne pas. Ils reçoivent chaque jour de nombreux e-mails et ils doivent être très sélectifs en les lisant et en y répondant. Ils seront également réticents de répondre à des personnes qu'ils ne connaissent pas. La meilleure approche est de contacter les décideurs avec *une lettre formelle et polie* suivie d'un appel téléphonique.

Les décideurs peuvent également être contactés de manière informelle durant les ateliers et les conférences. Quelques fois il est approprié de trouver *un messager ou un intermédiaire*, quelqu'un qui connaît le décideur et qui peut agir comme point d'entrée. Enfin, *le personnel d'appui* peut également être un point d'entrée aux décideurs.

#### **La première réunion**

Une fois que le contact est établi et que le décideur est prêt à recevoir le réseau, une réunion face à face devrait avoir lieu, si possible ensemble avec l'intermédiaire. Lors de cette première réunion, les représentants de haut niveau du réseau doivent être présents et se *présenter* eux-mêmes. Ils doivent expliquer la mission du réseau, ses objectifs, ses activités, et ses services d'une manière concise.

La première réunion doit être utilisée pour explorer prudemment les intérêts et les besoins du décideur, de mettre en avant des arguments convaincants pour son implication, et de démontrer *la valeur ajoutée* du réseau.

Finalement, vous devez voir les possibilités pratiques d'implication du décideur, par exemple comme membre du conseil d'administration, du comité directeur ou du conseil consultatif. Toutefois, les décideurs

pourraient également préférer seulement la participation active de son adjoint ou de son personnel d'appui.

### **Planifier un suivi soigneux**

Après la réunion, le suivi doit être planifié soigneusement. Décidez comment vous voudriez impliquer le décideur. Résumez les discussions tenues brièvement, notez ce qui a été convenu, et suggérez les étapes suivantes, comme une seconde réunion ou une participation à un atelier. Envoyez ces brefs rapports au décideur avec une lettre d'accompagnement polie.

Comme il en est souvent le cas, la première étape sera la plus difficile: impliquer le premier décideur dans le réseau sera un défi, mais dès que plusieurs décideurs seront dedans, le principe de la boule de neige s'appliquera, facilitant l'implication de plus de décideurs.

#### **Check-list 7 – Etablir les contacts avec les décideurs**

- Déterminez quelle sorte de contribution aux objectifs du réseau attendez-vous des décideurs.
- Etablissez un contact avec le décideur en considérant les exigences formelles nécessaires en:
  - écrivant une lettre formelle
  - en le contactant de manière informelle durant un atelier ou une conférence
  - trouver un messenger ou un intermédiaire qui connaît le décideur et qui est prêt à vous présenter, ou
  - contactez le personnel d'appui du décideur qui peut agir comme porte d'entrée.
- Arrangez la première réunion avec le décideur
- Planifiez soigneusement le suivi

### **4.3.2 Maintenir les relations**

Les relations avec les décideurs doivent être *continuellement entretenues*, de manière à ce que les décideurs développent leur appartenance à la mission et aux activités du réseau. Des relations

bien gérées avec les décideurs assurent le support institutionnel et public nécessaire, fournissent un accès à d'autres contacts additionnels et une base de financement plus large, et ainsi contribuent à atteindre les objectifs du réseau. Ainsi, il est préférable pour les réseaux de gérer une relation avec les décideurs d'une manière systématique et coordonnée. Les sept principes suivants sont essentiels pour entretenir une relation.

### ***Comprendre les décideurs***

Entretenir une bonne relation avec les décideurs requièrent une bonne compréhension de leur comportement, leurs intérêts, leurs besoins et priorités, et de leur disponibilité. Les réseaux doivent s'adresser aux décideurs avec *une attitude d'apprenti*, entrer en dialogue, essayer d'identifier leurs besoins, et développer des services fournissant une réelle valeur ajoutée aux décideurs. Ce sera souvent plus approprié de préparer un bref exposé pour un décideur que de faire un long rapport qui finira par accumuler la poussière sur les étagères ou à servir de cale pour les portes. Ayez en tête que tous les agendas et alliances politiques changent continuellement et que vous auriez à apprendre en permanence.

### ***Inclure les décideurs dans les processus***

Les décideurs s'approprieront davantage d'un réseau s'ils sont intégrés dans les processus de prises de décision et si leurs idées et suggestions sont appréciées et prises au sérieux. Vous devez ainsi les *encourager à faire des commentaires et des suggestions*. Ceci peut se faire de manière consultative en les incluant dans un groupe de travail ou dans un comité consultatif, ou même en leur demandant de suggérer des groupes de travail ou d'autres activités pour des thèmes spécifiques. Même si les décideurs ne répondent pas – et ceci peut être souvent le cas – ils doivent au moins avoir les documents et les rapports.

Les réseaux formels réussis apportent des changements dans un secteur ou une région, ceux-ci peuvent être accompagnés par une certaine insécurité pour ces membres et au-delà. Les relations de force changent, et certains acteurs clé peuvent expérimenter une perte ou un gain de pouvoir. *Ces changements créent souvent une crainte*

*et une résistance.* Seulement dans les meilleurs cas, les réseaux sont capables de créer une situation gagnant-gagnant de sorte que toutes les parties impliquées bénéficient des changements. En impliquant les décideurs dans ces processus de changement dès le début, la probabilité de friction peut au moins être réduite.

*Le personnel d'appui et ou les officiers de liaison* sont très importants dans l'implication des décideurs. Dans certaines situations il est peut-être approprié de développer d'abord un accord général de collaboration avec le décideur et de travailler ensuite le mode de collaboration et les étapes concrètes avec le personnel d'appui ou les officiers de liaison. Toutefois, dans ce cas, vous devez vous assurer que le décideur est maintenu informé avec des courts briefings.

### ***Soyez court et simple***

Les décideurs sont souvent des généralistes et n'ont pas une connaissance technique approfondie. Le jargon technique ou les longs rapports doivent être évités. Les e-mails, les lettres, et les documents doivent être écrits avec un style approprié: un langage simple et concis évitant les abréviations et les termes techniques et en le faisant attrayant à lire.

### ***Faciliter les conversations activement***

La communication fluide dans les réseaux et les groupes de discussion électroniques ont besoin d'une facilitation habile, active et soigneuse ( [section 8.3](#)). Dans le cas contraire, les discussions peuvent devenir mal structurées, répétitives et confuses, ou peuvent même s'arrêter complètement. Même si les décideurs ne contribuent pas activement aux groupes de discussion électroniques, ils peuvent suivre les discussions passivement, et la manière selon laquelle les discussions sont facilitées peut influencer leur impression sur le réseau.

### ***Contacter les décideurs régulièrement***

Pour maintenir une relation de confiance, vous devez rencontrer les décideurs face à face à peu près une à deux fois par an. Autrement, la relation aura tendance à se flétrir et tôt ou tard s'arrêtera. Ces contacts réguliers avec les décideurs peuvent nécessiter beaucoup de temps aux dirigeants du réseau, mais ils sont indispensables.

Les rencontres avec les décideurs sont plus efficaces si elles sont préparées professionnellement en avance (☞ [section 6.2](#)). Collectez l'information nécessaire, formulez par écrit les objectifs que vous vous êtes fixés, et notez les aspects devant être soulignés. Prenez tous les matériels d'information avec vous et tenez-vous à un programme strict. Si vous avez déjà une idée claire sur la manière dont la rencontre se déroulera, il est plus probable que vous accomplissiez ce que vous voulez.

Des réunions de temps à autres, des informations régulières telles que bulletins d'informations électroniques ou imprimés ou des e-mails occasionnels aideront à maintenir les décideurs au courant de ce qui se passe dans le réseau.

### ***Avoir beaucoup de temps et d'espace pour la socialisation***

Une relation sera plus durable si elle n'a pas seulement une connotation technique mais également personnelle. Les réseaux doivent ainsi établir et entretenir *des relations personnelles* avec les décideurs. Un temps et un espace suffisant durant les réunions, les ateliers ou les conférences, pour une socialisation et des rencontres informelles sont essentiels. Les déjeuners ou les dîners communs ou étaler des réunions et ateliers longs sur deux jours de manière à donner aux participants l'opportunité de se rencontrer de manière informelle dans les soirées, sont de bonnes occasions pour socialiser. Les décideurs apprécient également les lettres de remerciements, les cartes d'anniversaire et les mots de remerciements dans les conférences ou être mentionnés dans les rapports annuels.

### ***Créer des espaces privées***

Pour maintenir et entretenir une relation avec et entre décideurs, les facilitateurs ou les gestionnaires de réseaux doivent également créer des *espaces privées*, cela pour deux raisons: pour partager et développer des idées potentiellement sensibles et pour apprendre des erreurs et échecs. Ceci n'a rien à voir avec une conspiration mais est une manière pratique de faire face à l'environnement dans lequel les décideurs vivent. Ils doivent être très prudents par rapport à ce qu'ils disent et mesurer toute déclaration. Comme les jeunes plants, quelquefois les nouvelles idées ont également besoin d'être protégées afin de les laisser fleurir.

Dans la plupart des cas, *les nouvelles idées et les initiatives innovatrices* ne sont pas développées du tout au tout, mais suivent un processus typique. D'abord, les nouvelles idées sont mentionnées fortuitement lors de discussions informelles. Si les idées produisent une réaction positive, un groupe de gens intéressés tiendra des réunions closes et formulera les stratégies initiales. L'étape suivante sera la formation d'alliances avec des partenaires et promoteurs. Alors, seulement quand l'alliance a pris suffisamment de poids, l'idée sera annoncée publiquement. Les réseaux peuvent jouer un rôle important dans ce processus en créant des espaces privés dans lesquels les décideurs peuvent partager leurs idées ou développer d'autres nouvelles idées d'une manière confidentielle sans être cité le jour suivant.

Une autre raison de créer des espaces protégés pour les décideurs est le besoin *d'apprendre des échecs et erreurs*: une source précieuse pour de nouvelles cognitions. Pour cela, toutefois, les aspects culturels doivent être considérés ([section 8.4](#)). La plupart des gens n'aiment pas partager leurs expériences négatives. Dans certaines cultures, admettre les erreurs signifie perdre la face et peut avoir des conséquences dramatiques. Dans d'autres cultures les gens se sentent rarement responsables d'échecs. En particulier, les décideurs seront réticents à partager les échecs et erreurs en public à cause de leur statut.

### **Check-list 8 – Maintenir une relation avec les décideurs**

- Comprendre les décideurs.
- Inclure les décideurs dans les processus.
- Etre court et simple (Keep it short and simple - KISS).
- Faciliter les conversations activement.
- Contacter les décideurs régulièrement.
- Permettre beaucoup de temps pour socialiser.
- Créer des espaces privés.

## 5 La gouvernance du réseau

**E**nsemble, le cadre stratégique et la structure de gouvernance procurent au réseau un objectif et une direction clairs. Cette section décrit les éléments les plus importants dans le cadre stratégique d'un réseau formel. De plus, la structure de gouvernance est décrite en détail: c'est-à-dire le degré de la régionalisation, l'organigramme, le secrétariat, les aspects légaux, et l'affiliation.



*Merci de visiter mon site WEB...*

## 5.1 Le cadre stratégique

Chaque réseau a besoin d'un cadre stratégique pour le guider, pour mettre tous les membres en accord les uns avec les autres, et pour maintenir le réseau ensemble en tout temps. Le cadre stratégique consiste en la vision, la mission, les buts et les objectifs.

### **La vision**

La vision du réseau décrit les espoirs, les rêves et les images partagés que les membres du réseau se font par rapport à *l'état idéal d'une situation ou du monde en général*.

#### **Exemples**

La vision de l'International Forum for Rural Transport and Development (IFRTD) est 'l'amélioration de l'accessibilité et de la mobilité des communautés pauvres en Asie, Afrique et Amérique Latine'.

La vision du réseau Streams of Knowledge est un 'mouvement dynamique des centres de ressources travaillant pour un monde propre et sain d'ici 2025'.

Le Global Knowledge Partnership (GKP) 'a une vision d'un monde à opportunités égales où chacun est capable d'avoir accès et d'utiliser la connaissance et l'information pour améliorer sa vie.'

### **La mission**

La déclaration de mission décrit brièvement ce à *quoi le réseau pourrait contribuer* pour que la vision se réalise.

#### **Exemples**

La mission de l'International Forum for Rural Transport and Development (IFRTD) est de 'faciliter et promouvoir la réussite de l'application des politiques améliorées, des cadres de planification, des mécanismes de financement et des technologies.'

La mission du réseau Streams and Knowledge est 'de mobiliser une quantité critique d'organisations oeuvrant dans le cadre de l'eau et de l'assainissement en accélérant les améliorations équitables en approvisionnement en eau et en assainissement'.

La mission du Global Knowledge Partnership est de ‘promouvoir un accès large aux – et l’usage efficace des – connaissances et l’information comme moyens de développement équitable et durable. Il vise à partager l’information, les expériences et les ressources pour réaliser le potentiel des technologies de l’information et de la communication (ICT) pour améliorer les vies, réduire la pauvreté et habiliter la population’.

### **Les buts**

Avec les buts, le réseau décrit plus en détail quelle sorte d’impact, de changements à long terme, et d’effets le réseau voudrait atteindre. Ne formulez pas trop de buts. Un maximum d’environ cinq à sept buts est une bonne règle approximative et donnera un profil clair et précis.

### **Exemples**

- La conscience concernant la gestion intégrée des bassins versants a été accrue et les bassins versants sont gérés d’une façon plus durable.
- La pêche oeuvre d’une manière plus durable et les ressources halieutiques sont protégées.
- Les revenus des habitants dans les régions montagneuses ont augmenté à travers la production professionnelle et le marketing de l’artisanat.

### **Les objectifs**

Se basant sur les buts du réseau, vous devez tirer les objectifs spécifiques opérationnels définissant quel genre de résultat ou avantage direct le réseau voudrait atteindre.

Faites une distinction claire entre les objectifs (ce que vous voulez atteindre) et les activités (ce que vous allez effectivement faire). Clairement formulés, les objectifs vous aideront également à piloter et évaluer le réseau systématiquement. En ce qui concerne le cadre logique reliant les activités, les résultats attendus, les objectifs, et les

impacts, reférez-vous également à la [section 6.6.1](#) sur le suivi basé sur les résultats.

### Exemples – Objectifs et activités

Objectif	Activités
1) Tous les partenaires du réseau ont un accès à une information de haute qualité.	Le réseau met en place un site Internet puissant.  Le réseau organise des conférences annuelles.
2) Le développement durable des régions montagneuses est le thème principal de la prochaine conférence mondiale sur la durabilité.	Le réseau participe activement dans le groupe de travail pour la préparation de la conférence mondiale.  Le réseau publie un appel public à l'action.
3) Les normes pour une pêche durable sont effectives.	Plusieurs partenaires du réseau commencent un projet de recherche commun pour la formulation de normes.  Les membres du réseau participent dans un groupe de travail international pour l'établissement de normes.

### ***Positionner le réseau***

Quand vous avez formulé l'idée et la proposition du réseau, vous avez déjà eu quelques regards sur d'autres réseaux ou organisations similaires, et vous avez identifié où est-ce que votre réseau voudrait avoir un impact. Il est très important que le positionnement du réseau soit *aussi spécifique que possible*.

Pour la formulation de votre mission et de vos buts, il pourrait être encore nécessaire d'analyser le *contexte*. Quelle sorte d'information et de connaissance a-t-on réellement besoin? Qu'est-ce qui est disponible et que font les autres réseaux? Y a-t-il un manque de connaissances?

Les membres du réseau doivent également identifier les domaines thématiques dans lesquels ils sont particulièrement forts en comparaison à d'autres organisations ou réseaux. L'interface des forces spécifiques et des demandes pour celles-ci déterminera finalement le domaine spécifique dans lequel le réseau sera actif. Un réseau qui essaie de tout faire ne fait rien correctement.

Pourtant, cette règle approximative peut enfermer des réseaux dans des paradoxes. Pour être efficace, ils doivent se concentrer sur un domaine spécifique, mais au début les partenaires du réseau introduisent une large *variété d'intérêts*. De plus, les décideurs, les acteurs clés ou les donateurs peuvent essayer de pousser le réseau à couvrir plus de domaines thématiques ou de soulever d'autres aspects. Quelques-uns essaieraient même de détourner le réseau pour leurs propres buts. Les réseaux peuvent également être victime d'une mauvaise compréhension d'approches durables, intégrées et holistiques, perdant ainsi leur centre d'intérêt et finissant par avoir des objectifs trop larges pour être atteignables d'une manière valable et démontrable.

Trouver le vrai centre d'intérêt sera toujours un défi pour les réseaux. Une façon pratique d'aboutir à une meilleure focalisation est d'écrire *une liste négative* des activités que le réseau *ne fera pas*. Il y a également un test simple pour montrer si le réseau est suffisamment focalisé: si l'idée du réseau peut être expliquée en quelques phrases simples, même à un profane, alors il est assez focalisé.

## 5.2 La structure de gouvernance

La structure de gouvernance est l'échine du réseau, car elle détermine les éléments organisationnels fondamentaux du réseau. Il n'y a pas de plan détaillé pour cela et la structure de gouvernance doit suivre le cadre stratégique du réseau: la structure suit la stratégie!

Les réseaux formels requièrent des systèmes de gouvernance qui considèrent les difficultés de la collaboration internationale: les membres du réseau sont souvent éparpillés à travers le monde, les distances à voyager pour des réunions face à face sont longues et les réunions sont par conséquent coûteuses, les décalages horaires

gênent la communication, et les différentes cultures avec des styles de travail divers se rencontrent. Sous de telles conditions, une structure de gouvernance claire, transparente et simple est conseillée.

### 5.2.1 La régionalisation

Les réseaux formels larges et internationaux sont éparpillés dans plusieurs pays et régions, ou bien sont globaux. Quand vous mettez en place un réseau, vous devez décider quel est le degré optimal de centralisation ou de décentralisation. Il y a fondamentalement deux options:

- Un *réseau organisé de manière centrale* avec un secrétariat fort. Les liens entre le secrétariat et les membres sont très solides, mais les liens entre les membres individuels ne sont pas si solides.
- Un *réseau décentralisé* avec des sous-réseaux régionaux qui ensemble forment le réseau global. Les liens à l'intérieur et entre les réseaux régionaux sont solides, vu que le secrétariat agit principalement comme facilitateur parmi les réseaux régionaux.

Entre ces deux options fondamentales, il y a plusieurs formes hybrides.

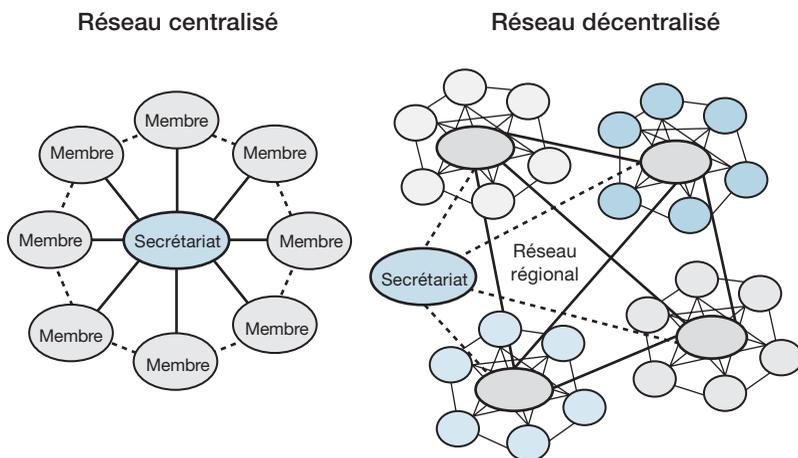


Figure 2: Réseaux centralisés et décentralisés

Si vous mettez en place un réseau, vous devez considérer que plus les réseaux *décentralisés et régionalisés* sont organisés, plus près ils

seront des besoins de leur région. Quand dans les réseaux internationaux une ou deux langues dominent principalement la structure décentralisée, les réseaux régionaux permettent plus de diversités, car ils peuvent communiquer et fournir des services dans les *langages locaux*. L'expérience montre que beaucoup de membres potentiels sont exclus d'un réseau si seulement quelques langages internationaux sont utilisés (☞ [section 8.4.1](#)).

La régionalisation est également un avantage pour la levée de fonds (☞ [section 6.4.3](#)). Si votre réseau est aussi positionné au niveau régional, vous serez plus près des donateurs publics et privés. De plus, les organisations bilatérales et multilatérales de développement orientent de plus en plus leurs fonds directement vers les pays du Sud. Ainsi, les réseaux régionaux auront un meilleur accès à de tels financements que les réseaux globaux.

### 5.2.2 L'organigramme

Un organigramme montre les éléments structurels les plus importants du réseau. Typiquement, un réseau a plusieurs éléments organisationnels avec différentes fonctions.

Élément organisationnel	Fonction
Conseil d'Administration ou Comité de Pilotage dirigé par un Président	Guide stratégique du réseau, contrôle du travail opérationnel
Conseil consultatif	Donner des conseils au réseau, par exemple, des supports techniques ou des conseils pratiques
Comité de Patronage ou de Membres Honoraires	Améliorer le prestige du réseau
Secrétariat	Coordination du réseau et de son administration
Membres ou réseaux régionaux	Tâches opérationnelles et mises en oeuvre

Ceci sont des éléments organisationnels typiques et ils peuvent varier selon les pratiques locales, les préférences des membres, et les

objectifs du réseau. La meilleure méthode pour trouver une structure appropriée pour votre réseau est de tenir un atelier avec l'équipe de base ou avec tous les membres. Une bonne façon d'avoir une solution durable est d'évaluer d'abord les différents alternatifs et de prendre une décision basée sur cette analyse.

Plusieurs réseaux internationaux ont *un conseil d'administration ou un comité de pilotage* comportant des représentants des membres les plus importants ou des sous réseaux régionaux. Les fonctions du conseil sont de diriger stratégiquement le réseau et d'approuver les plans financiers, les rapports, et les programmes opérationnels. Un président avec un rôle représentatif et stratégique mène le conseil.

Les réseaux sont souvent tentés d'élargir le conseil, visant ainsi une large représentation et cherchant de puissantes connections avec les acteurs clés les plus importants. On doit toutefois avoir en tête qu'avoir un grand conseil entraîne souvent que le consensus est plus difficile à trouver, les dates possibles de rencontre sont rares, et le coût des voyages pour les réunions du conseil est très élevé. Ainsi, trop souvent, seulement quelques membres du conseil participent effectivement aux réunions. Ceci dévalue le conseil et rend les participants aux réunions frustrés. Par conséquent, il est conseillé de maintenir le conseil de petite taille.

Il y a deux autres options pour inclure les experts techniques ou les personnes de bonne réputation. Quelques réseaux ont des sortes de *comité de conseil technique ou personnes ressources*, supportant le réseau dans les questions techniques.

Pour rester en contact avec le cercle des acteurs clés importants, *un comité de patronage ou de membres honoraires*, composé de personnes ayant une bonne réputation et supportant l'idée du réseau, peut être établi. Ce comité n'a pas de fonction exécutive. L'adhésion à ce comité permet aux membres de montrer leur soutien pour le réseau et de contribuer à son prestige. Ils peuvent agir comme une porte d'entrée à d'autres organisations ou pour trouver des financements.

### 5.2.3 Le secrétariat

Le secrétariat a un rôle central dans les réseaux, en particulier dans ceux qui sont larges et internationaux, et agit comme point focal qui relie le réseau. Le rôle principal du secrétariat du réseau est celui d'un *modérateur et facilitateur*, s'efforçant de déléguer le plus de tâches possibles aux membres du réseau, les encourageant à être actifs et à les appuyer seulement quand il en est besoin.

Habituellement, le secrétariat est dirigé par un *Directeur Exécutif*, un *Secrétaire Exécutif*, ou un *Directeur*. Ceci est un rôle crucial dans le réseau et son succès ou son échec dépendra beaucoup de sa compétence. Le Secrétariat Exécutif doit avoir une compréhension approfondie du domaine thématique du réseau, des aspects techniques des modes de communication appliqués, et des langages principaux utilisés. Il est également important qu'il ou elle soit un bon modérateur qui écoute et partage, et qui a un bon sens de quand intervenir et quand se retenir pour permettre aux autres d'interagir.

En plus de la modération du réseau, le secrétariat du réseau assume un certain nombre d'activités incluant:

- la coordination des projets du réseau
- la mise à jour des plans opérationnels
- le suivi des projets planifiés et en cours
- la coordination de la promotion du réseau
- le développement, la mise à disposition et le maintien du site Internet
- la préparation des réunions du conseil
- la comptabilité du réseau
- le maintien des relations les plus importantes avec les acteurs clés des réseaux

Le secrétariat du réseau doit rester de *petite taille*, avec un minimum de personnes. Il y a trois raisons pour cela: les coûts peuvent être limités; les financements pour l'administration sont difficiles à assurer du fait qu'ils doivent être couverts par les frais généraux; et un petit

secrétariat facilite la bonne gouvernance. Si le secrétariat est trop actif, il ne laissera pas de place aux autres membres du réseau. Dans un réseau, les membres doivent assumer la responsabilité globale de ses activités, pas le secrétariat. Ceci est l'idée de base d'un réseau!

#### 5.2.4 Le statut légal

Aussitôt que le réseau commence à collecter les frais d'adhésion ou à trouver des financements, son statut légal devient d'actualité. Un financement est seulement attribué à des organisations légalement enregistrées.

Il y a deux solutions fondamentales pour cela.

- Le réseau peut être représenté par un membre qui agit en tant que représentant légal.
- Le réseau est enregistré légalement.

*Représenté* par un ou plusieurs membres est une pratique courante et représente une façon simple et pragmatique de traiter la question de l'enregistrement légal. Les propositions pour les projets et les programmes sont remises par les membres au nom du réseau. Toutefois, les désavantages de la représentation ne doivent pas être ignorés. L'organisation représentante peut jouer un rôle trop important dans le réseau, dérégulant la balance entre ses membres. Des problèmes peuvent survenir si l'organisation représentante change sa stratégie ou rencontre des difficultés. Finalement, le réseau peut perdre de précieuses ressources d'information comme les bases de données ou le site Internet si ceux-ci appartiennent à l'organisation représentante.

L'autre option, *l'enregistrement légal*, est plus exigeante, étant donné que le réseau doit suivre toute la procédure de l'enregistrement légal. Dépendant de la loi en vigueur dans le pays d'enregistrement, le statut juridique sera celui d'une organisation non lucrative, d'une fondation ou d'une association.

Avant que vous n'enregistriez votre réseau, il est important d'évaluer attentivement *où sont localisés les donateurs publics et privés les plus importants de votre réseau* et quelles sont leurs priorités

géographiques. Les réseaux qui sont situés dans des pays ou des régions qui ne sont pas dans l'intérêt des donateurs potentiels auront des difficultés à recevoir des financements. Pour cette raison, certains réseaux rencontrant ce défi se sont enregistrés dans plusieurs pays.

### **5.2.5 Les lignes directrices du réseau**

Chaque réseau a besoin de lignes directrices guidant son travail et sa collaboration avec ses membres: des principes directeurs qui comprennent les valeurs éthiques et les principes; un guide opérationnel gérant le travail quotidien; et des directives relatives aux règlements des droits d'auteurs et des droits de propriété. Dépendant de la taille du réseau et des besoins de ses membres, la portée des lignes directrices peut varier.

#### ***Les principes directeurs***

Dans les principes directeurs, les valeurs éthiques fondamentales et les principes de collaboration entre les membres et le travail avec les partenaires sont mis par écrit. Alors qu'il existe des principes universels, chaque réseau aura ses principes spécifiques qui sont partagés par ses membres. Ainsi, les principes directeurs doivent être développés ensemble, par exemple, pendant un atelier de lancement.

#### ***Exemples***

- Les membres gardent leur propre identité et autonomie
- Des droits égaux pour tous les membres
- Pas de discrimination parmi les membres en ce qui concerne le genre, la race, l'âge ou la langue
- La transparence et la responsabilité
- La réceptivité et l'efficacité

#### ***Le guide opérationnel***

Le guide opérationnel détermine comment le réseau est organisé: sa structure de gouvernance, l'affiliation, et les processus et structures les plus importants.

### Check-list 9 – Les éléments de base d'un guide opérationnel

- La structure de gouvernance (☞ [section 5.2](#))
  - conseil, direction, secrétariat, comités
  - responsabilités
  - règlements sur l'élection et la re-élection
- L'affiliation (☞ [section 5.2.6](#))
  - critère d'adhésion
  - droits et obligations des membres
  - contributions ou frais d'adhésion
  - partage de travail entre les membres
- Les processus décisionnels et les règles pour la prise de décision
- L'organisation des réunions (☞ [section 6.2](#))
- Les remboursements
- Les droits de propriété et d'auteurs des produits du réseau
- Les règlements pour la résolution des conflits

#### **Les droits de propriété et d'auteur**

À travers le réseau, plusieurs informations sont collectées, et les résultats de ces informations telles que les publications, les sites Internet, ou les données avec des informations techniques et les annuaires spécialisés en sont les produits. Le réseau peut même développer des normes spéciales, des spécifications – ou donner lieu à des innovations.

A qui appartiennent ces produits d'informations et qui a le droit d'auteur? Ce sont des questions cruciales qui doivent être posées tout au commencement du réseau. Si les membres utilisent ces produits, ces standards ou innovations pour leurs propres intérêts sans consulter d'autres membres, des disputes peuvent survenir; ainsi, des règles claires de propriété et de droit d'auteur doivent être établies.

La propriété des *produits d'information* et les *droits d'auteurs* doivent être convenues tout au début. En particulier, les questions suivantes devraient avoir des réponses.

- A qui appartiennent les publications du réseau? Les reproductions sont-elles permises? Si oui, sous quelles conditions?
- A qui appartiennent le(s) site(s) Internet, les bases de données y afférentes, et d'autres bases de données du réseau? Comment les informations qu'elles fournissent doivent-elles être utilisées?
- Qui peut avoir accès à l'information fournie par le site Internet?
- Que se passerait-il du site Internet, des données, ou de la bibliothèque du secrétariat si le réseau est dissout?
- A qui appartiennent les produits créés par le réseau, par exemple, les logiciels, les outils, les cartes, les spécifications ou les brevets?
- A qui appartient le logo ou l'identité du réseau?

Les réponses à ces questions doivent en général être que toute information produite ou standards produits par le réseau ou au nom du réseau sont *accessible gratuitement* à tous les membres du réseau, et si possible à tous les acteurs clés. L'accès libre à toute information doit être la base de la mission des réseaux!

Dans le cas des droits d'auteur, vous devez prendre en compte les régulations des donateurs publics. Certains gouvernements ou institutions gouvernementales suivent le principe selon lequel 'l'argent public produit des biens publics'. D'autres donateurs peuvent avoir des régulations spécifiques qui doivent, au même titre, être prises en considération. Ainsi, il est possible que des publications financées publiquement restent la propriété des donateurs. Ces aspects sont plus importants que vous ne le pensiez, et l'expérience de certains réseaux montre que cela vaut la peine d'être clarifié en avance.

### 5.2.6 L'affiliation

Les membres sont au cœur de tout réseau. Le succès et l'échec dépendent de leur motivation et de leur engagement au réseau.

#### ***Qui est membre?***

La question cruciale qui devrait être répondue quand vous mettez en place un réseau est qui peut être membre du réseau: des individus, des organisations, d'autres réseaux, ou la combinaison des trois?

- Dans des réseaux formels, la majorité des membres viendront normalement d'*organisations* représentées par un ou plusieurs membres de leurs personnel.
- Les réseaux formels peuvent également avoir des *individus* comme membres tels que des personnes ressources techniques ou des décideurs importants.
- Et enfin, il est judicieux de former des alliances avec d'autres *réseaux* et de les inclure en tant que membres.

### **L'affiliation formelle et informelle**

Dans plusieurs réseaux, le statut d'affiliation est assez vaguement défini. Aussi longtemps que les membres n'ont pas besoins de payer un frais ou remplir d'autres exigences formelles, le statut de l'affiliation n'est pas trop important.

Toutefois, l'affiliation formelle a plusieurs *avantages*. Chaque membre potentiel doit prendre une décision claire sur le fait de se joindre au réseau ou pas. L'affiliation formelle encourage la participation active au réseau et l'engagement de partager l'information. Finalement, les membres du réseau et son secrétariat savent qui prend part effectivement au réseau. Ceci facilite la coordination et la collaboration.

Une affiliation formelle peut prendre la forme d'une signature sur un bulletin d'adhésion ou dans le cadre d'une organisation, un protocole d'accord entre le membre et le réseau.

Plusieurs réseaux ont différents *types d'adhésion*:

- les membres réguliers ou votants qui ont le droit de participer au processus de prise de décision et le droit de vote et d'élection des membres du conseil d'administration
- les membres associés qui prennent part dans les activités du réseau mais n'ont pas le droit de vote
- les membres informels qui s'inscrivent sur la liste de discussion et reçoivent le bulletin d'information
- les membres honoraires qui ont spécialement contribué au succès du réseau

### ***Le nombre de membres***

Une question à laquelle plusieurs réseaux font face concerne le nombre de membres. Combien de membres le réseau devrait-il avoir? Il n'y pas de réponses standard à cette question.

*Au début* le réseau ne devrait pas trop s'étendre et le nombre de membres devrait rester restreint. Ceci facilitera la collaboration et permettra un démarrage dynamique.

Après, chaque réseau doit considérer le pour et le contre concernant sa taille. Un réseau avec de nombreux membres a un large impact. Toutefois, avec trop de membres l'intimité qui crée la confiance et l'engagement peut être perdue. Si le réseau est trop fermé, son impact peut être restreint et plusieurs pourraient être exclus des connaissances et de l'information que le réseau génère.

Une autre possibilité est d'avoir différents types d'adhésion, comme décrits ci-dessus. En fin de compte, chaque réseau doit trouver sa propre balance entre l'ouverture et la restriction, en tenant compte de ses mécanismes de gouvernance et sa structure exécutive.

### ***Le critère d'adhésion***

Les réseaux devraient mettre en place des critères clairs pour les différents types d'adhésion. Quelques-uns de ces critères sont données ci-dessous:

- la réputation du membre potentiel
- la contribution que le membre pourrait faire au réseau, à savoir informations et connaissances, réseau social, ou financement
- la capacité (temps et financement) à participer au réseau
- les résultats obtenus dans le domaine thématique du réseau
- la durée d'implication dans le domaine thématique du réseau

### ***Le règlement pour les membres***

Dans le but de réglementer l'affiliation dans un réseau, il est conseillé d'avoir des règles concernant les points suivants:

- les fonctions et les responsabilités des membres
- les droits de chaque membre, par exemple, les droits de vote et

d'élections ou la participation aux processus de prise de décision, d'accès à l'information, etc.

- les frais d'adhésion (☞ [section 6.4](#))
- la réglementation des sanctions ou de l'exclusion des membres en cas de conflit, comportement insultant, trahison, ou autre comportement inacceptable

### **Engagements différentiels des membres**

La règle générale de chaque réseau devrait être que tous les membres *ne reçoivent pas seulement l'information du réseau mais également contribuent à ses activités*. Ceci est un objectif difficile à atteindre et la réalité de la plupart des réseaux – aussi bien en communauté de pratique qu'en communauté électronique – est que certains membres seront toujours moins actifs que d'autres.

Un modèle simple qui démontre l'engagement des membres et qui peut être appliqué à de nombreux différents réseaux et communautés distingue trois couches. Au centre il y a *l'équipe de base*, souvent le groupe qui a mis en place le réseau et qui se sent responsable pour son sort. Le prochain cercle comprend les *membres* qui sont impliqués dans les activités du réseau d'une manière opérationnelle et plus passive. Les *observateurs* se "cachent" à l'extérieur des cercles. La plupart du temps, les *observateurs* ne sont pas directement impliqués dans les activités du réseau mais ont plutôt tendance à observer ce que fait le réseau.

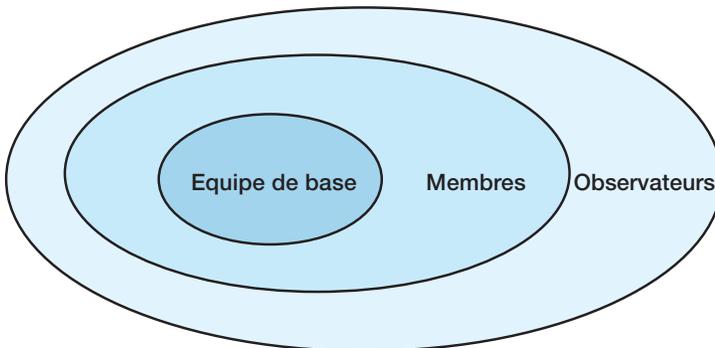


Figure 3: L'équipe de base, les membres, et les observateurs

Même s'il n'est pas acceptable pour un membre d'être toujours un *observateur*, on devrait accepter qu'il y ait différents niveaux d'engagement et qu'il doit y avoir des raisons qui conduisent au "lurking" (observation). Un membre peut être plus passif par manque de ressources, difficultés à comprendre la langue, ou par manque d'intérêt aux activités en cours. Plus tard, toutefois, le même membre peut devenir plus impliqué et faire des contributions précieuses. L'expérience montre en effet que les *observateurs* peuvent servir d'importants liens à d'autres réseaux ou organisations.

### **La rotation des responsabilités**

Les différents niveaux d'implication dans le réseau, les partenaires puissants et moins puissants, les membres actifs et passifs, peuvent amener à une lutte de pouvoir entre les membres. En particulier, le secrétariat et l'équipe de base possèdent plus de pouvoir que les autres membres. Bien que ceci ne puisse être évité, ce fait doit être rendu transparent ou discuté si nécessaire.

Un moyen de réduire l'influence et le pouvoir du secrétariat ou d'autres membres est la *rotation des fonctions et des responsabilités*. Quelques réseaux pratiquent cette rotation avec succès. D'autres échouent car il est trop difficile de déléguer les responsabilités. Alternier le secrétariat est souvent trop ambitieux. La rotation de certaines tâches comme l'organisation d'un atelier annuel ou d'une conférence, la facilitation des communautés en ligne ou la représentation dans le conseil d'administration est plus réaliste.

#### **Check-list 10 – Mettre en place et maintenir l'affiliation**

- Définir les types d'adhésion: officiel, associé, informel, ou membres honoraires.
- Déterminer le nombre des membres.
- Définir les critères d'adhésion.
- Définir les règles de l'adhésion.
- Accepter des niveaux d'engagement différentiels.
- Essayer d'alternier certaines fonctions et responsabilités entre les membres du réseau.



## 6 Gérer le réseau

Les réseaux atteindront de bons résultats seulement s'ils s'engagent à faire une gestion professionnelle. Une gestion efficace n'est pas compliquée. Autrement dit, on peut faire beaucoup avec des pratiques assez simples.

Cette section décrit les thèmes de base de la gestion comme la planification, l'organisation de réunions efficaces, la promotion du réseau, le financement du réseau, l'entretien des relations, le suivi et évaluation, et l'évolution et l'innovation continues.



## 6.1 Le plan opérationnel

Un réseau a besoin d'un plan opérationnel qui traduit sa vision, sa mission et ses buts en objectifs opérationnels, services et activités, et projets, et qui inclut également des responsabilités et un chronogramme. Ce plan opérationnel vous aidera à garder une vue d'ensemble et est également une partie importante du système de suivi.

Quand vous établissez le plan opérationnel, *évit*ez les pièges typiques! Les objectifs (qu'est-ce qui sera accompli en un certain laps de temps?), les activités (qu'allons-nous faire pour atteindre ces objectifs ?) et les résultats attendus (quelles seront les retombées des activités?) ne devraient pas être confondus entre eux ([voir aussi la section 6.6.1](#)). Pour chaque activité, un partenaire responsable devrait être désigné et une échéance fixée.

Mettez en place vos objectifs, résultats et activités *d'une façon réaliste et atteignable*. Ayez en tête l'objectif général du réseau, réfléchissez quelles activités pourraient contribuer le plus au but et choisissez quelques activités essentielles sur lesquelles se concentrer. Concentrez vos efforts et ne dispersez pas votre énergie dans trop d'activités.

Le plan opérationnel devrait être actualisé régulièrement et complètement révisé en collaboration avec tous les membres du réseau chaque année.

## 6.2 Les réunions

Trop de réunions sont mal préparées et mal dirigées. Cela cause de longues réunions, des résultats peu satisfaisants et finalement de plus en plus de réunions. Il est fortement conseillé de préparer les réunions du réseau aussi soigneusement que possible. Souvent, les participants doivent se déplacer de partout dans le monde et vous devriez faire votre possible pour avoir le maximum de résultats des réunions.

Les points les plus importants pour préparer et tenir des réunions sont résumés dans le Check-list ci-dessous.

## Check-list 11 – L'organisation des réunions

- **La préparation de la réunion**
  - Annoncez la date de la réunion bien en avance.
  - Rassemblez les points de discussion possibles venant des participants.
  - Faites une esquisse d'ordre du jour en avance en mentionnant le temps disponible pour chaque point.
  - Préparez les documents à temps pour que chacun puisse les lire avant la réunion.
- **La tenue de la réunion**
  - Dirigez la réunion, expliquez les procédures et résumez les discussions.
  - Conformez-vous à l'agenda.
  - Planifiez le suivi des décisions prises en définissant les tâches, les responsabilités et les échéances.
  - Mettez-vous d'accord sur une date pour la (les) réunion(s) suivante(s).
- **Le suivi**
  - Envoyez les documents et les présentations à tout le monde.
  - Écrivez les comptes rendus de chaque réunion, y compris les tâches, les échéances et les responsabilités. Envoyez les comptes rendus à chaque participant pas plus tard que deux semaines après que la réunion
  - Reconsidérez régulièrement la liste des tâches.

Les réunions et les ateliers seront beaucoup plus efficaces et satisfaisants si vous utilisez *différentes techniques de travail*, telles que la technique du métaplan, du brainstorming, de l'entraide entre paires, de 'after action review' (revue après action), du 'fish bowl', du café du monde ou du forum ouvert. Familiarisez-vous avec ces techniques en consultant un des nombreux guides disponibles sur Internet, en lisant un livre sur les méthodes pour tenir un atelier, ou en assistant à un atelier de formation ([📖 ressources section 10.1](#)). Quelques-unes de ces techniques sont brièvement décrites ci-dessous.

## Check-list 12 – Les techniques pour les réunions et les ateliers

Technique	Description
La technique du Métaplan	Le Métaplan est une technique pour rassembler, visualiser et analyser les idées et les renseignements d'une manière participative pendant les réunions et les ateliers. Les participants doivent écrire leurs contributions d'information ou d'idées sur les cartes avec une écriture lisible. Différentes couleurs de cartes peuvent être utilisées pour différentes questions. Les cartes sont ensuite recueillies et collées sur des grands tableaux. Cela permet à chacun de lire les cartes, qui peuvent alors être groupées, placées l'une en relation avec l'autre, ou raccorder avec des lignes pour montrer les relations.
Le Brainstorming	Le brainstorming est une approche organisée pour produire et collecter des idées. Le brainstorming peut être fait individuellement ou dans un groupe. Dans les séances de brainstorming de groupes, les participants sont encouragés à partager leurs idées librement entre eux (Il n'existe pas de mauvaises idées!). La clé du brainstorming est de ne pas interrompre le processus de réflexion par une discussion. La collecte et l'analyse sont strictement séparées. La technique du métaplan peut être utilisée par la suite pour une analyse.
L'Entraide entre Pairs	L'entraide entre pairs est un processus structuré basé sur le respect mutuel. Une équipe de gens travaillant sur un projet ou une activité organisent une réunion ou un atelier pour obtenir de feedbacks et des connaissances de gens d'autres équipes. D'abord, ils présentent le fond de leur projet et leurs capacités. Ils expriment ensuite leurs besoins spécifiques et explorent, en collaboration avec leurs pairs, de nouvelles solutions ou façons possibles de résoudre les problèmes. (Voir également la description des revues par pairs, une autre technique, dans la <a href="#">section 7.4</a> )
La Revue Après Action (After Action Review)	La revue après action est une discussion structurée permettant d'apprendre des projets ou des activités récemment accomplis. Dans cette discussion les acteurs clés impliqués participent. Ils apprennent en posant des questions sur ce qui est arrivé, pourquoi est-ce arrivé, ce qui s'est bien

	<p>passé, qu'a-t-on besoin d'améliorer et quelles leçons peuvent être apprises de l'expérience. L'esprit d'une revue après action est celle de la franchise et de l'apprentissage et il ne s'agit pas de résoudre un problème ou de critiquer. Le feedback devrait être constructif et les contributions positives reconnues.</p>
<b>Le Fish Bowl</b>	<p>Le fish bowl est une façon spéciale de structurer des discussions. Les questions pour la discussion sont préparées et considérées une par une. Les participants du fish bowl sont assignés soit à un groupe d'écoute soit à un groupe de discussion. Les deux groupes séparés sont placés de telle manière que le groupe d'écoute soit placé autour du groupe de discussion. Le premier groupe de discussion a un certain laps de temps pour discuter d'une question. Durant la discussion active, le groupe d'écoute prend des notes et prépare des commentaires. Les groupes s'échangent alors les places, et le groupe d'écoute fournit des réfutations ou un examen plus profonde des aspects discutés et ou de nouveaux aspects non discutés auparavant.</p>
<b>Le Café du Monde</b>	<p>Le café du monde est une méthode pour fournir à un groupe de gens divers une opportunité de partager des informations et des idées sur des problèmes complexes. Les cafés du monde peuvent être en ligne ou dans un espace public. Cette méthode est conseillée pour de larges groupes de gens. Un certain nombre de questions sont préparées et documentées sur un certain nombre de tables. Des nappes (sur lesquelles on peut directement écrire) ou des grands blocs note sont fournis à chaque table. Les groupes sont au départ assignés à une table et ont ensuite une certaine durée de temps pour répondre aux questions. Les gens sont invités à parler dans des petits groupes intimes des thèmes qui les intéressent. On leur demande alors de se déplacer à une autre table et d'ajouter aux réponses faites par les groupes précédents. Quand la rotation finale s'est produite, une séance plénière est tenue pour créer une ambiance de connexion avec un groupe plus large. Cela offre au groupe entier une opportunité de se raccorder aux thèmes généraux ou aux questions posées et de parler d'une possibilité pour plus actions.</p>
<b>Le Forum Ouvert</b>	<p>Le forum ouvert est une méthode pour organiser des réunions, des ateliers et des conférences. Avec le soutien d'un modérateur les participants organisent, établissent et dirigent eux-mêmes leur propre ordre du jour des séances</p>

de travail parallèles. Le forum ouvert est une méthode prouvée et efficace pour développer des stratégies, pour résoudre les conflits, pour induire à un changement, ou considérer des opinions diverses. La méthode fonctionne dans un groupe de 5 à 1'000 personnes et peut durer de un à trois jours.

### 6.3 La promotion

Partout dans le monde, des milliers d'organisations et d'institutions, des ONGs et réseaux rivalisent pour attirer l'attention. En même temps, beaucoup de personnes souffrent d'une surcharge de renseignements et de connaissances au point que ce n'est plus gérable. Certains professionnels de la gestion des connaissances sont même convaincus que 'la gestion de l'attention' devrait remplacer la gestion des connaissances pour que seulement le contenu qui demande l'attention soit perçu et suivi. Vous devez répondre à cette situation par une promotion professionnelle et ciblée de votre réseau.

#### ***Développer une stratégie de promotion***

Pour promouvoir votre réseau vous devez développer une stratégie de promotion en définissant les principaux acteurs clés du réseau, en identifiant leurs intérêts, en formulant les messages que vous voudriez transmettre et en montrant comment vous voulez vraiment promouvoir le réseau.

Pour la stratégie de promotion, *les groupes principaux* – les membres, les décideurs et les acteurs clés – devraient être énumérés dans un tableau. Pour chaque groupe principal, les besoins d'information et les outils de promotion appropriés devraient être définis.

#### ***Fournir des produits d'information ciblés***

Développez des produits d'information qui sont adaptés aux demandes des différents groupes principaux. Évitez d'envoyer toutes les informations à tout le monde contribuant ainsi à la surcharge d'information. Les membres, par exemple, préfèrent recevoir des renseignements techniques et des nouvelles du réseau. Les décideurs préfèrent des prospectus d'information courts résumant les histoires de réussites intéressantes. Les donateurs du réseau s'intéressent au rapport annuel, les données financières et les résultats accomplies.

Essayez d'économiser en utilisant les mêmes données pour différents produits d'information.

Les réseaux manquent souvent de faits ou de données statistiques qui pourraient être utilisés pour la promotion. Souvent, il n'y a aucune corrélation directe entre leurs services et projets et l'impact. Un système de suivi systématique (☞ [section 6.6](#)) vous aidera à rassembler non seulement l'information fondamentale et les données sur les services et projets du réseau, mais aussi les histoires de réussites décrivant des exemples pratiques illustrés sur une base régulière. L'expérience a montré que le 'storytelling' (raconter des histoires de réussites) peut être un moyen très efficace de promotion (☞ [section 9.2](#)).

### ***Un label pour vos activités, publications et projets***

Une façon très efficace de communiquer les activités du réseau est de donner un label aux projets, activités et publications des membres avec le nom et le logo du réseau. Non seulement ceci est une valeur ajoutée pour les membres car ils peuvent montrer aux acteurs clés qu'ils travaillent d'une façon coordonnée et en partenariat, mais contribue également au prestige du réseau. Il est toutefois conseillé de développer des règles fondamentales concernant le label pour les membres du réseau, en définissant le type, l'envergure et la qualité des activités, des projets et des publications qui sont exigés, leur permettant d'utiliser le label.

### ***Travailler avec les médias***

A travers les médias comme la télévision, les émissions radio et les journaux, de grandes audiences peuvent être atteintes. C'est la raison pour laquelle ce sont des moyens efficaces pour promouvoir le réseau, en éveillant la conscience publique et en mobilisant également les décideurs.

L'exemple du désastre causé par le Tsunami asiatique en décembre 2004 montre l'importance qu'ont les médias dans la mobilisation du public. En peu de temps, le monde entier a été informé de l'événement et les images consternantes y afférentes ont résulté sur l'un des plus importants volumes de donations charitables jamais reçues pour un désastre. Toutefois, le revers de la médaille c'est qu'attirer l'attention

pour des activités de réseau régulières ou attirer l'attention pour des 'catastrophes silencieuses' est assez difficile.

Pour avoir une bonne couverture médiatique, les réseaux doivent établir des *relations publiques professionnelles*. La base pour cela est un site Internet bien présenté et mis à jour, un matériel attractif d'information sur le réseau et ses activités et des communiqués de presse soigneusement préparés. En plus, les réseaux se doivent d'acquérir et maintenir de relations proches avec les professionnels des médias.

Les manières efficaces pour éveiller l'intérêt des médias sont *des invitations aux visites de terrain, excursions, ateliers ou conférences*. Quelquefois, il est aussi possible d'amener les journalistes dans les projets pour produire des rapports. Les journalistes peuvent aider à *placer des articles* ou même une série d'articles dans des journaux ou des magazines renommés. C'est une façon particulièrement efficace pour atteindre les décideurs.

Une bonne couverture du réseau et de ses activités dans les journaux, à la télé ou à la radio promeut non seulement le réseau, mais est également un stimulant pour *les décideurs* pour participer aux événements organisés par le réseau, et de cette manière montrer au public leur engagement. Les organisateurs expérimentés de conférences savent que l'assistance augmente brusquement aussitôt que les unités de la communication audiovisuelle, la télévision ou la radio allument leurs projecteurs et microphones.

### ***La promotion est une tâche continue pour tous les membres***

La promotion n'est pas quelque chose que vous faites une ou deux fois par année. C'est plutôt *une activité continue de tous les membres du réseau et particulièrement du secrétariat du réseau*. Les réseaux devraient profiter de chaque opportunité pour montrer ce qu'ils font et s'assurer que leurs réalisations sont visibles. Il existe plusieurs moyens pour ce faire: un bulletin électronique, le site Internet, les publipostages ou des stands lors des conférences.

### Check-list 13 – La promotion du réseau

- Développer une stratégie de promotion.
- Connaître vos groupes cibles.
- Fournir des produits d'information ciblés.
- Inclure la promotion du réseau dans toutes les activités.
- Donner un label aux activités, publications et projets.
- Travailler avec les médias.
- La promotion est une tâche continue pour tous les membres.

## 6.4 Le financement

Le réseautage implique des coûts et exige un financement. Un financement fiable est essentiel pour le succès à long terme des réseaux.

### 6.4.1 Les besoins financiers

Les réseaux ont divers besoins financiers. Avant tout, le réseau a des frais de fonctionnement pour l'infrastructure de base comme le secrétariat et le site Internet. Il est conseillé de garder ces frais d'exploitation aussi bas que possible.

Être en réseau *implique également des réunions, des ateliers et des conférences*. Des réunions face à face reviennent en général chères, particulièrement les frais de voyage des participants. Il peut s'avérer nécessaire pour le réseau de financer la participation de ses membres s'ils ne peuvent pas couvrir eux-mêmes les frais. Comme les ateliers ou les conférences sont assez coûteux, un financement supplémentaire est souvent requis.

Et enfin, la plupart du financement est absorbé pour les *projets voir les programmes complets* qui ont été lancés par le réseau.

### 6.4.2 Les types de financement

Comment peut-on couvrir les besoins financiers du réseau? Il est conseillé aux réseaux de financer leurs services et projets par

différentes sources de financement. Cela les rendra plus indépendants et contribuera à la pérennisation financière du réseau.

### ***Les contributions en nature***

Dans beaucoup de réseaux, au moins quelques services et activités sont des contributions en nature faites par les membres du réseau. Des organisations appartenant au réseau allouent un peu du temps de leur personnel pour la facilitation d'une communauté en ligne, ils entretiennent et accueillent le site Internet du réseau gratuitement ou ils offrent leurs équipements pour les ateliers. De telles contributions en nature sont un moyen efficace de financer certaines des activités du réseau. Souvent, il sera plus facile de recevoir quelques contributions en nature que de chercher des fonds.

### ***Les cotisations des membres***

Un réseau est une entreprise commune de ses membres et il est évident qu'ils devraient aussi contribuer au financement du réseau. En général, les membres reçoivent des avantages du réseau. Pourquoi devraient-ils les recevoir gratuitement ? Des études économiques ont montré que la plupart des gens donne plus de valeur à un produit s'il a un prix, donc il est raisonnable de charger une cotisation aux membres.

Pour l'instant, beaucoup de réseaux ont renoncé aux cotisations de membres car les ressources financières de leurs membres sont limitées, particulièrement dans les pays en voie de développement. Toutefois, une cotisation ne devrait pas être exclue et pourrait contribuer au financement des activités de base du réseau. Pourquoi ne pas commencer avec une petite cotisation? Vous devriez au moins y penser.

### ***Le financement des sources publiques et privées***

Beaucoup de réseaux ont également besoin d'un financement supplémentaire issu de *sources publiques* comme les autorités publiques, les organisations gouvernementales, les agences de développement bilatérales et multilatérales, et de *sources privées* comme les fondations donatrices ou des compagnies privées, qui fournissent aussi quelquefois un financement aux réseaux.

Afin de recevoir un financement des donateurs publics et privés, les objectifs du réseau doivent *s'accorder avec leurs stratégies*. Les fondations donatrices suivent de plus en plus une stratégie claire et souvent les compagnies soutiendront seulement un réseau si leurs services et projets correspondent à leur stratégie.

Beaucoup de donateurs publics et privés s'intéressent plus à financer des *projets ou des programmes* que les frais généraux comme ceux du secrétariat. Ceci est également une des raisons pour laquelle les compagnies privées rechignent à soutenir des réseaux. Par leur support, ils cherchent à acquérir un profil d'entrepreneurs socialement responsables et préfèrent ainsi des projets qui sont faciles et simples à rendre public. Les activités des réseaux sont souvent trop abstraites pour eux. Toutefois, si vous avez de bons contacts dans le secteur privé, utilisez-les pour assurer votre financement.

### ***La vente des services***

Quelques réseaux vendent leurs services à d'autres organisations ou réseaux, par exemple, accueillir et faciliter des conférences en ligne. Si vous avez l'opportunité de vendre vos services vous devriez le faire car cela contribuera au financement de votre réseau. En dépit de cela, les réseaux ne seront jamais des mécanismes puissants pour vendre des services. Il y a aussi le danger que la vente des services pourrait amener le réseau à se détourner des services de base.

### ***Le financement décentralisé***

Au lieu de financer les services et les projets du réseau par un budget central, quelques réseaux utilisent une structure de financement complètement décentralisée. Avec cet arrangement, chaque partenaire contribue en services au réseau et acquière également des fonds pour les activités du réseau. Toutefois, le financement décentralisé fonctionnera seulement si les partenaires du réseau sont des organisations puissantes avec un financement suffisant ou un savoir-faire en levée de fonds.

### ***Les remboursements***

Un aspect rattaché de près aux cotisations des membres est le remboursement des services au réseau en général fourni par ses membres et pour leur participation aux réunions, ateliers ou

conférences. Pour les membres du réseau dans les pays en voie de développement, la participation aux événements du réseau est souvent très onéreuse. Comment les réseaux devraient-ils faire face à ce problème?

Les réseaux internationaux doivent quelquefois s'occuper du fait que les salaires et les coûts de vie varient beaucoup entre les pays impliqués. Les indemnités journalières payées aux participants aux ateliers et aux conférences peuvent même être plus élevées que leurs salaires. Ainsi, les remboursements peuvent créer un puissant stimulant pour participer aux ateliers et aux conférences et ceci n'est pas toujours pour le bien du réseau.

Il n'y a pas de solution toute faite à ce problème, et chaque réseau doit avoir sa propre manière de financer la participation de leurs membres aux réunions, ateliers et conférences. Les suggestions pour faire face à cette situation sont les suivantes:

- Tous les participants devraient recevoir les mêmes allocations, même si cela peut créer une motivation non voulue. Dans ce cas-là, le secrétariat du réseau doit chercher un financement pour la participation de ses membres.
- Tous les participants doivent trouver le financement eux-mêmes. L'expérience montre que beaucoup de participants trouvent des moyens de financer leur participation s'ils s'intéressent vraiment à la conférence ou à l'atelier et s'ils peuvent espérer des avantages personnels concrets de leur travail.
- Un modèle combiné pourrait être appliqué dans lequel le réseau finance la participation des membres des pays plus pauvres tandis que ceux des pays plus riches financent eux-mêmes leur participation.
- Le secrétariat organise une compétition. Les participants intéressés écrivent des documents de travail et les auteurs des meilleurs écrits reçoivent un financement pour participer.

### ***Structure de financements multiples***

L'expérience a montré que la structure de financement de beaucoup de réseaux est très complexe. Les donateurs publics et privés du

réseau ont des exigences et des formats assez différents pour les arrangements de financement. Le financement des réseaux se compose souvent *d'un mélange de types de financement* et les budgets du réseau sont composés de différents mélanges de financement de base, de projet et de programme. Le financement décentralisé est combiné avec le financement de base pour le secrétariat et la durée de ces types de financement varie d'habitude.

Cette variété entraîne une certaine robustesse financière des réseaux. Un avantage important consiste en ce *qu'ils ne dépendent pas d'une source unique de financement*, une situation que l'on doit éviter dans la mesure du possible.

Sur une note moins positive, cette complexité rend la recherche de fonds et la gestion du réseau difficile. Ces difficultés ne devraient pas être une excuse pour un manque de transparence ou une gestion excessive et les membres du réseau devraient s'efforcer de faire *une comptabilité consolidée*, en donnant un aperçu clair d'où vient le financement, comment l'argent est dépensé et qui reçoit combien.

### 6.4.3 La levée de fonds

Une levée de fonds réussie est essentielle à chaque réseau. La levée de fonds est un art à lui tout seul et il serait au-delà de la possibilité de ce guide d'en discuter les détails. Ci-dessous quelques éléments importants pour la levée de fonds.

#### Check-list 14 – Points essentiels de la levée de fonds

- Familiarisez-vous avec les techniques de levée de fonds en lisant un guide pour ce faire ou en assistant à une formation ou cours sur le sujet ( [section 10.1](#)).
- Développez *une vision, une mission et des buts clairs* du réseau que vous puissiez communiquer facilement et que les donateurs publics et privés potentiels puissent comprendre ce que vous faites.
- Prenez connaissance des *stratégies des donateurs potentiels* et de ce qui les motive à financer des réseaux.
- La levée de fonds est une 'levée de relations'*, ainsi exploitez et

établissez des rapports proches avec les donateurs potentiels.

- ❑ Soyez actif et patient. Développer des relations jusqu'à ce que vous receviez du financement prend du temps. Quelquefois vous devrez attendre une année ou plus.
- ❑ Dès que les relations ont été établies, *entretenez-les* constamment en envoyant des informations régulières sur le réseau, par exemple des rapports annuels.
- ❑ *Mettez les promoteurs* du réseau dans le conseil d'administration.

## 6.5 Equilibrer le réseau

Dans un réseau, beaucoup de différents membres et d'organisations ou d'institutions publiques sont impliqués et ils viennent de régions culturelles différentes. Ils ont tous des intérêts spécifiques, des différents modes de communication et de travail et des histoires diverses.

Comment peut-on établir des relations de confiance à l'intérieur du réseau et extérieurement avec les acteurs clé, étant donné une telle diversité? C'est une tentative de compromis qui doit être maîtrisée par le gestionnaire du réseau, le secrétariat et les membres eux-mêmes.

### 6.5.1 Prendre soins des relations internes

Les rapports parmi les membres sont les artères constituant le réseau et on devrait y prendre attentivement soins.

#### ***Apprendre à connaître vos membres***

Un réseau peut seulement prendre soins de ses membres s'ils se connaissent mutuellement. Ainsi, vous avez besoin d'au moins une liste des membres ou *d'une section pour les membres* sur le site Internet où ils peuvent s'enregistrer et fournir des informations sur eux. Un exemple de profil d'affiliation est présenté ci-dessous.

**Exemple – le profil d'un membre**

Nom .....

Prénom ..... Titre .....

Fonction / Titre du poste

.....

Organisation/société

.....

Adresse e-mail.....

Adresse postale.....

.....

.....

..... Code Postal.....

Ville..... Pays .....

Téléphone .....

Site Internet.....

Type d'organisation

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gouvernement          | <input type="checkbox"/> Secteur privé         |
| <input type="checkbox"/> ONG                   | <input type="checkbox"/> Institut de formation |
| <input type="checkbox"/> Académie et recherche | <input type="checkbox"/> Etudiant              |
| <input type="checkbox"/> Consultant individuel | <input type="checkbox"/> Autres                |

Domaines d'expertise

- .....
- .....
- .....

De plus, les membres devraient avoir la possibilité de changer leur mot de passe personnel ou de choisir d'autres services comme le bulletin électronique ou un forum de discussion électronique.

### ***Entretenir les relations***

Dès que vous connaissez vos membres, votre relation avec eux doit être *constamment* entretenue. Cela peut être fait de nombreuses manières.

- Impliquez les membres activement dans les projets conjoints.
- Envoyez des bulletins électroniques mensuels ou trimestriels leur fournissant les nouvelles les plus importantes.
- Organisez des opportunités pour se rencontrer face à face au moins une fois par an.
- Invitez les membres annuellement à donner un feed-back concernant leurs besoins par une enquête électronique.

### ***Créer des situations gagnant-gagnant***

Dans chaque réseau, il y aura ceux qui participent pour des raisons altruistes et d'autres qui le font juste par intérêt. Pourtant, le plus souvent, les gens adhèrent au réseau par intérêt personnel. La plupart des gens apprécient recevoir certains *avantages ou une valeur ajoutée*. Si les gens ne profitent pas du réseau, ils perdront tôt ou tard leur intérêt pour lui.

En gardant l'intérêt des membres en tête, le réseau doit s'efforcer dès le début à inspirer une *culture de donner et recevoir*. Cela favorisera une situation gagnant-gagnant qui est vraiment important pour rassembler le réseau. Il devrait y avoir un équilibre entre donner et recevoir. Si certains reçoivent seulement tandis que d'autres donnent seulement, les derniers commenceront à se sentir exploités et se retireront du réseau. Même si la situation de gagnant-gagnant devient la règle de la collaboration, en réalité il y aura toujours certains qui profiteront plus que d'autres, ce qui est acceptable aussi longtemps qu'un certain équilibre est respecté.

### ***La compétition contrôlée entre membres***

L'équilibre parmi les membres peut être compromis par des jeux de force. Un membre peut même essayer de pousser le réseau dans une certaine direction et de le pirater pour ses propres buts ou même saboter le réseau, par exemple en diffusant des informations négatives ou fausses.

On ne peut pas éviter ces jeux de force. Les praticiens des réseaux peuvent les contrôler de la façon suivante:

- Définir les règles, les responsabilités et les décisions clairement.
- Être précis sur le but et les objectifs du réseau.
- Garder de bonnes relations et des contacts rapprochés avec les membres.
- Être proactif du point de vue de la communication et de la gestion.
- Mettre en place un code de conduite clair pour les membres.

### ***Rester réaliste***

Dans beaucoup de cas, les membres sont très enthousiastes dans la phase de mise en place du réseau. De grandes promesses sont souvent faites à la fin des réunions de planification et des ateliers. Les gens sont souvent exaltés à propos de ce à quoi ils contribueront, mais quand la réalité est là, l'enthousiasme s'émiette. Qu'est-ce qui se passe? Ce n'est pas que les membres soient de mauvaise foi, ils sont juste trop optimistes, irréalistes et, dans certains cas, pas tout à fait honnêtes quant au temps qu'ils sont prêts à consacrer au réseau. Dans tous les exercices de planification, vous devriez être conscients de cette *illusion de planification* et de vérifier soigneusement avec chacun si leurs promesses sont réalistes.

### **6.5.2 Prendre soins des relations externes**

Les réseaux doivent faire attention activement à leur relations externes. Les gens importants pour le réseau ne sont pas seulement les décideurs (☞ [section 4](#)), mais également les autres acteurs clé.

#### ***Apprenez à connaître vos acteurs clés***

Avant tout, vous devez savoir qui sont les acteurs clé les plus importants. Faites une liste ou dessinez une carte des principaux acteurs clé du réseau travaillant dans le même domaine thématique ou similaire et actualisez cette liste régulièrement:

- Les instituts de recherche, les réseaux formels et les autres organisations internationales
- Les administrations publiques et les politiciens

- Les sources de financement publiques et privées
- Les organisations de la société civile et les ONGs
- Les média: la presse, la télévision, la radio

Un instrument utile pour avoir un aperçu visuel de tous les acteurs clé pertinents est *une carte des acteurs clé* les montrant eux et leurs interrelations les uns aux autres (voir figure 4). Mettez le réseau au milieu et groupez les acteurs clé autour du réseau selon leur importance. Avec la largeur de la ligne entre les acteurs clé vous pouvez montrer l'importance de la relation. La carte des acteurs clé peut aussi vous aider à identifier des relations indirectes. Peut-être vous n'avez pas de relation directe avec un décideur, mais une bonne relation avec un institut de recherche qui maintient une relation proche avec ce décideur.

Un *logiciel de carte heuristique (mind mapping)* est très utile pour faire la carte des acteurs clé (section 10.1). Vous pouvez aussi utiliser ce logiciel pour d'autres choses, comme structurer vos pensées, faire une analyse FFOM (section 6.6.2), ou pour collecter des idées.

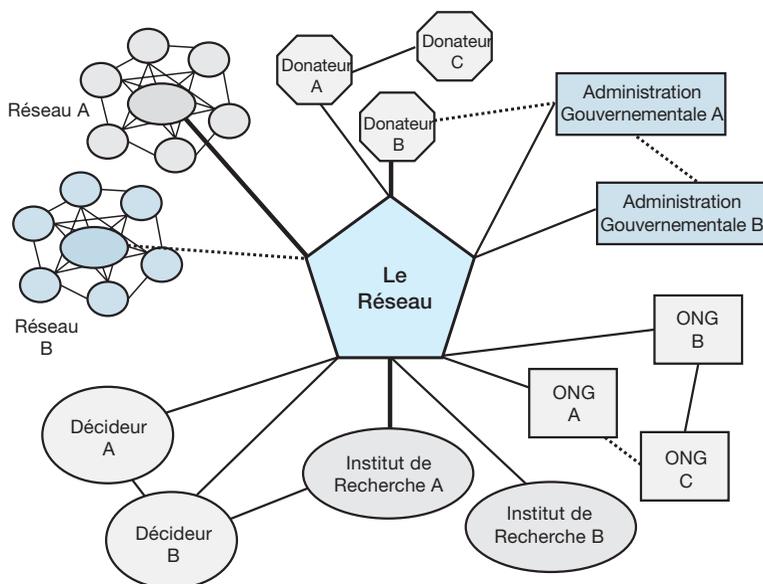


Figure 4: Exemple de carte d'acteurs clé

### ***Prendre soin de vos acteurs clé***

Dès que vous connaissez vos acteurs clé les plus importants vous devez activement entretenir avec eux de bonnes relations! Quelques moyens de faire ainsi sont de leur fournir régulièrement des informations, de les inviter aux événements et aux ateliers et de les faire participer aux discussions virtuelles. Faites un suivi continu des besoins de vos acteurs clé, par exemple à travers des ateliers réguliers, des audiences publiques, ou des enquêtes. Les besoins de vos acteurs clé peuvent changer de temps en temps et votre réseau doit de manière proactive répondre et prendre soins de nouvelles demandes.

### ***Établir des partenariats stratégiques***

Un groupe d'acteurs clé présente une opportunité et une menace en même temps: les organisations, les instituts de recherche et les réseaux opérant dans les mêmes régions thématiques ou similaires.

D'une part ces organisations pourraient être des *concurrents* directs pour le financement et pourraient monopoliser des thèmes intéressants. Même s'ils sont des concurrents vous devez être en communication avec eux, savoir ce qu'ils font et savoir quels sont leurs plans pour le futur.

D'autre part ces autres organisations pourraient aussi devenir des *partenaires stratégiques* du réseau afin de pouvoir:

- délimiter les activités de base de chaque partenaire;
- réaliser des activités conjointes comme l'organisation d'ateliers ou de conférences plus importants; et
- publier des déclarations conjointes pour attirer l'attention sur certains thèmes.

Dans le cas d'un partenariat stratégique, un protocole d'entente, c.a.d. un accord définissant votre collaboration, peut aider à gouverner la relation des partenaires. Un protocole d'entente peut également être un avantage dans la recherche de financement, car vous pouvez montrer aux donateurs potentiels que vous avez de bonnes relations avec d'autres partenaires.

### Check-list 15 – Equilibrer les relations

- Apprendre à connaître les membres du réseau.
- Entretenir constamment les relations avec les membres.
- Créer des situations gagnant-gagnant.
- Contrôler la compétition entre les membres.
- Rester réaliste.
- Apprendre à connaître les acteurs clé les plus importants.
- Prendre soins des acteurs clé.
- Etablir des partenariats stratégiques.

## 6.6 Le suivi et l'évaluation

Les réseaux doivent donner un compte-rendu des résultats qu'ils ont accomplis à leurs membres, acteurs clé et promoteurs sur une base régulière. En même temps, le secrétariat ou l'administration du réseau et ses membres ont besoin d'un système de suivi pour gérer les services fournis par le réseau ainsi que les projets et programmes planifiés et en cours.

La GTZ ou le CAD recommandent un '*système de suivi basé sur les résultats*'. En plus, les réseaux doivent réaliser des *évaluations* plus détaillées de leur travail de temps en temps.

### 6.6.1 Le suivi basé sur les résultats

Pour gérer le réseau d'une manière efficace et efficiente et pour vérifier si les objectifs du réseau ont été atteints, un système de suivi basé sur les résultats devrait être mis en place. Un exemple est donné ci-dessous ([📖 section 10.1](#))

A travers le système de suivi, tous les services, projets et résultats atteints du réseau sont observés constamment. Le système de suivi aidera le secrétariat du réseau et ses membres à avoir en tête les résultats à tous moments et de diriger les services et les projets du réseau en conséquence.

Le suivi basé sur les résultats comprend tous les éléments séquentiels

d'une intervention: les contributions, les activités conduisant aux résultats, et les objectifs et impacts réalisés. Le tableau et la figure 5 ci-dessous donnent un aperçu de la définition de ces termes et les liens qu'ils ont les uns avec les autres.

Elément	Définition	Exemple	Moyens de vérification
Contributions	Ressources financières, humaines et matérielles utilisées par le réseau	Financement, temps, informations et savoir-faire	Budgets financiers, allocations de temps, plans opérationnels
Activités	Mesures prises ou travail accompli par lesquels les contributions ont été mobilisées pour produire des résultats spécifiques	Ecrire un guide, mettre en place une base de données, discussions électroniques avec résumés, préparation d'un atelier	Plans opérationnels, formulaires pour le feed-back
Produits	Produits et services qui résultent des activités du réseau	Guide, base de données, atelier, nombre de publications disponibles sur le site Internet pour être téléchargés, documents de synthèse	Statistiques Internet, statistiques de publication, rapport annuel
Résultat	Effets espérés ou déjà accomplis à court terme et à moyen terme relatifs aux <i>objectifs du réseau</i>	Par exemple pour un réseau ayant l'objectif de réduire l'érosion du sol en Asie: "L'érosion du sol dans les pays asiatiques a été réduite à x pour cent."	Une évidence anecdotique, des histoires de réussites et d'échecs, une collection systématique de feed-back, des statistiques, des enquêtes, des études de cas
Impact	<i>Des changements et des effets</i> à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires,	Par exemple la fertilité du sol a été augmentée de x pour cent.	Collecte d'évidence anecdotique, évaluations complète, études et projets de recherche

	produits par le réseau et, directement ou indirectement, intentionné ou involontaire	Les fermiers sont en meilleure santé parce qu'ils utilisent moins de substances chimiques.	
--	--	--	--

Pour la gestion quotidienne du réseau, le suivi continu et systématique des *contributions, des activités et des produits* sont indispensables. Même si les moyens de vérification sont relativement faciles à localiser, la collecte de toutes les informations nécessaires exige de la discipline.

Toutefois, ce qui est plus intéressant est de savoir si le réseau a effectivement fait une contribution à ses objectifs et a atteint *un résultat* réel. C'est le genre d'information qui intéresse les décideurs et les acteurs clé. Les résultats peuvent être mesurés par la collecte systématique d'histoires de réussites (ou d'échecs), la réalisation d'études de cas, la collecte de feed-back, des statistiques, des interviews systématiques et d'autres moyens. Pour les interviewés connectés à Internet, les enquêtes en ligne sont un moyen efficace et

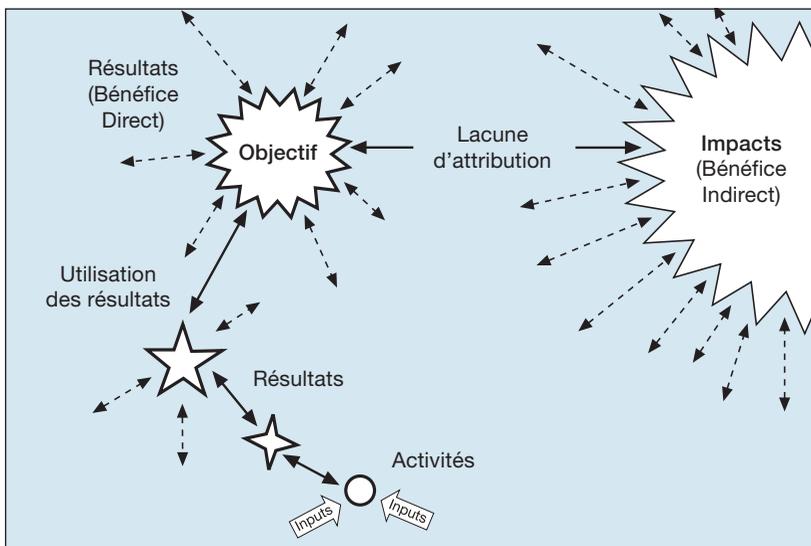


Figure 5: Eléments du système de suivi basé sur les résultats (source: GTZ, 2004)

simple pour rassembler de feed-back. Un certain nombre d'instruments en ligne sont disponibles et ils sont tout aussi bon marché que simple à utiliser (☞ [section 10.1](#)).

En conclusion, toutes activités ont un impact: positif et négatif, des changements et des effets primaires et secondaires à long terme, soit directement ou indirectement, intentionné ou involontaire. La mesure des impacts des réseaux aura besoin de plus de ressources et dans beaucoup de cas, il sera seulement possible de localiser les impacts par des études et des évaluations détaillées.

Une façon pratique d'identifier et documenter les impacts est d'être vigilant et d'enregistrer constamment les impacts probables, par exemple par la collecte systématique d'observations par les membres du réseau ou des récits.

### 6.6.2 L'évaluation régulière

De temps en temps chaque réseau a besoin d'une évaluation: une revue détaillée et systématique de son organisation, ses services et ses projets et une évaluation si ses objectifs ont été atteints. Les évaluations remplissent l'obligation de rendre compte vis-à-vis des membres et des acteurs clé du réseau et contribuent au processus d'apprentissage. Normalement, l'évaluation du réseau sera exigée à *peu près tous les trois à cinq ans*.

Dans l'évaluation, les questions suivantes seront posées.

- **La pertinence:** Est-ce que la mission du réseau est en accord avec les besoins de ses membres et des acteurs clés?
- **La signification:** Le réseau produit-il de larges impacts au niveau du secteur ou de la région?
- **Le rendement:** Le réseau produit-il ses résultats économiquement?
- **L'efficacité:** Dans quelle mesure les objectifs du réseau ont-ils été atteints, en tenant compte de leur importance relative?
- **La durabilité:** Les productions du réseau ont-elles conduit à des résultats et des impacts durables? Il y aura-t-il suffisamment de financement pour le réseau à l'avenir?

- **L'organisation et la communication du réseau:** Comment fonctionnent le conseil d'administration, la gestion et le secrétariat? Comment fonctionnent la communication et la collaboration entre les membres?

Les évaluations peuvent être faites par le secrétariat du réseau ou les membres eux-mêmes. Toutefois, il peut être utile de donner la responsabilité à *un consultant externe* qui peut jeter un coup d'œil impartial sur le réseau et faciliter le processus entier de l'évaluation. Il est aussi extrêmement intéressant de faire une évaluation plus informelle par les paires, où d'autres responsables de réseau vous évaluent.

### **Les méthodes d'évaluation**

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour l'évaluation, la collecte d'information et la formulation de stratégies futures:

- **les enquêtes** (électroniques ou sur papier) parmi les membres du réseau, les décideurs et les autres acteurs clé
- **les interviews** avec le dirigeant, les membres du réseau et les acteurs clé
- **les ateliers** avec les membres et les acteurs clés du réseau (☞ [section 6.2](#))
- **l'analyse de documents**, par exemple des plans opérationnels, des rapports, et d'autres documents de suivi

### **L'analyse FFOM**

L'analyse FFOM est une façon pratique d'analyser le réseau et d'identifier ses orientations futures, les forces et les faiblesses du passé et du présent, ainsi que les menaces futures et les opportunités.

	<b>Dans le passé et dans le présent</b>	<b>Dans le future</b>
<b>Positif</b>	Forces	Opportunités
<b>Négatif</b>	Faiblesses	Menaces

Idéalement, l'analyse FFOM est réalisée de manière participative incluant les membres et les acteurs clé du réseau. Les évaluations du réseau ne devraient pas seulement consister en une analyse par un consultant externe, mais également *inclure tous les membres et, si possible, les acteurs clé*. De cette façon, tous les membres ont l'opportunité d'apprendre du passé et de rafraîchir ou d'ajuster leur vision de l'avenir.

## 6.7 L'évolution et l'innovation

Les réseaux devraient être considérés comme des systèmes dynamiques qui évoluent constamment. Les nouveaux réseaux devraient *commencer petit et prendre le temps de mûrir et grandir* jusqu'au point où ils fonctionnent vraiment efficacement. Cela exige de la patience de la part des membres, des acteurs clé et des supporters. Souvent il faut au moins trois ans pour qu'un réseau puisse commencer à bien fonctionner.

Une fois établis, les réseaux sont exposés à de *constants changements de contexte*. Ce qui est peut-être la bonne chose à faire aujourd'hui pourrait devenir obsolète demain. Les réseaux doivent constamment s'adapter aux circonstances et besoins changeants. Cela peut être un défi, mais seuls les réseaux qui sont en mesure de s'adapter aux changements de l'environnement et de la demande seront en mesure de garantir leur viabilité à long terme.

Idéalement, les réseaux se régénèrent eux-mêmes d'une *façon évolutive*. Avec des *petites innovations ponctuelles*, ils peuvent constamment ajuster et améliorer leurs structures et contenus, leurs activités et services. Une mentalité perspicace est essentielle pour cela. Un feed-back régulier des membres, des décideurs et des acteurs clé vous aidera à décider de ce qui doit être fait. Vous-même serez capables de déceler les possibilités quotidiennes pour une amélioration. Le suivi systématique vous servira aussi de guide.

(☞ [section 6.6.1](#))

Une façon pratique d'innover est de faire un *rangement régulier*. L'économiste Joseph Schumpeter a appelé cela une 'destruction créative', car arrêter certaines activités crée une opportunité pour de

nouvelles activités et d'innovations. Chaque année, le secrétariat devrait systématiquement reconsidérer le portefeuille de services et d'activités avec les membres et décider quels services et activités ils veulent continuer et lesquels devraient être arrêtés. Dans beaucoup de réseaux, nombreuses activités sont entreprises et quand le temps ou le financement devient rare celles-ci sont seulement partiellement réalisées. Arrêtez ces activités et concentrez votre investissement sur les activités les plus importantes et les plus demandées!

Toutefois, une innovation graduelle n'est pas suffisante. Les réseaux se développeront et resteront dynamiques seulement s'ils ont la capacité de *lancer de nouvelles idées et projets*. Cela exigera plus d'énergie que ce qui est exigée par l'innovation graduelle. Un bon point de départ pour de nouvelles idées est l'évaluation régulière qui a lieu toutes les trois à cinq ans (☞ [section 6.6.2](#)). Développez ces idées stratégiquement en posant la question suivante: que devrait faire le réseau aujourd'hui pour réussir *dans l'avenir*? Cela vous aidera à vous tenir à jour par rapport aux changements.

Pour enrichir la discussion, *invitez un expert externe* qui n'est pas directement relié au réseau ou au contexte culturel et qui peut réfléchir «avec recul». Une telle personne peut offrir des points de vue indépendants sur des aspects pertinents. Une autre façon de recueillir de nouvelles idées est d'inviter des acteurs clé de votre réseau ou d'autres réseau pour une entraide entre pairs (☞ [section 6.2](#)).

Selon le type et la mission du réseau, il pourrait être nécessaire de déterminer pour *combien de temps le réseau créera de la valeur*, ou quels critères devraient être utilisés pour décider quand il devrait s'arrêter. Les réseaux sont des systèmes dynamiques et il se pourrait que leurs objectifs soient atteints ou que d'autres réseaux réussissent plus. Dans ce cas, il faudrait éviter de continuer juste pour la forme, il sera alors mieux de clôturer définitivement et de diriger votre énergie vers de nouvelles initiatives!

**Check-list 16 – Evolution et innovation**

- Développez le réseau d'une façon évolutive avec des innovations graduelles.
- Mettez de l'ordre régulièrement dans les activités et plans du réseau.
- Lancez de nouvelles activités et des projets régulièrement d'une manière stratégique.
- Invitez des experts externes ou d'autres réseaux à donner leurs impressions.
- Créez une notion commune de combien de temps le réseau aura de la valeur.



## 7 Les services et les projets du réseau

Les réseaux ne devraient pas seulement fournir des services basés sur la demande de leurs membres et acteurs clé, mais lancer également des projets ou programmes pour augmenter leurs résultats et impact.

Dans cette section, vous verrez qu'il est conseillé de commencer par des services ou des petits projets dès que le réseau a été mis en place. Les réseaux déjà établis doivent se concentrer sur un nombre de services de base et diriger des projets spécifiques ou des programmes. Pour garantir la qualité des activités et services, un système de gestion de la qualité est essentiel.



## 7.1 Commencer avec les succès rapides

Pendant la phase de démarrage vous devriez introduire des activités, fournir quelques services ou même réaliser de petits projets. Concentrez-vous au départ sur quelques services ou projets qui peuvent être lancés rapidement et qui ne nécessitent pas trop de ressources. N'attendez pas trop longtemps, faites quelque chose et parlez-en! Des exemples de services initiaux ou de projets sont les suivants.

- Mettre en place un espace de travail électronique avec une liste de discussion e-mail à travers laquelle vous pouvez envoyer des informations régulières sur le progrès du réseau.
- Préparer un document de prise de position sur un thème approprié et l'envoyer aux supporters potentiels du réseau.
- Améliorer un projet en cours d'un réseau partenaire et lui donner le label du réseau.
- Présenter un dossier lors d'une conférence ou d'un atelier, en présentant le réseau en même temps.
- Essayer d'organiser une session de conférence à propos du réseau.

Fournir des services et réaliser de petits projets dans la phase initiale vous offriront plusieurs avantages.

- Vous pouvez montrer aux membres et aux acteurs clé que le réseau n'est pas seulement un 'lieu de conversation', mais aussi un 'lieu de travail'.
- Les donateurs publics et privés potentiels s'intéresseront plus à un réseau actif.
- Vous pouvez réveiller l'attention des membres potentiels et des acteurs clé.
- Vous recevrez un feed-back précoce sur les intérêts des gens.
- Les membres se soudent en une communauté de réseau.

## 7.2 Les services de base

Les réseaux qui ont réussi fournissent un certain nombre de services de base continus ou réguliers basés sur la demande de leurs membres et de leurs acteurs clé. Ces services aident à maintenir le réseau en

vie pour ses membres et ses acteurs clé. Des exemples de ces services de base peuvent être les suivants:

- Des sites Internet avec des mises à jour régulières des informations
- Des échanges d'informations réguliers à l'aide d'un forum de discussion électronique
- Des bulletins électroniques trimestriels informant les membres souscrits des activités en cours, des membres du réseau et d'autres informations pertinentes
- Des documents de synthèse trimestriels pour les décideurs
- Des services question-réponse répondant aux questions des membres et des acteurs clé
- Des conférences électroniques régulières discutant d'aspects pertinents
- Des sessions de dialogue en ligne ('chat') avec des experts sur des thèmes choisis
- Des ateliers ou des conférences annuels

Plusieurs aspects doivent être considérés quand on fournit des services de base. Tout d'abord, ces services devraient répondre aux demandes réelles des membres ou des acteurs clé et devraient avoir une valeur ajoutée. Des documents de synthèse réguliers économiseront le temps des décideurs. Les demandes diffèrent entre les réseaux et elles doivent être régulièrement évaluées par des enquêtes (électroniques) ou des interviews.

Certains services devraient *avoir lieu régulièrement*, par exemple, les bulletins électroniques trimestriels ou une conférence annuelle tenue le même mois chaque année. Ceci établira une structure temporelle fiable pour tous les membres.

Les services de bases du réseau devraient également avoir un *rythme* correspondant aux préférences de ses membres. Si les membres ont l'impression que rien ne se passe, ils relâcheront leurs attentions et oublieront le réseau. D'un autre côté, s'il y a trop d'activités ils se sentiront trop surchargés. On peut le constater avec les listes de discussion en ligne. Si vous recevez trop de courriers électroniques

sur la liste vous ne pouvez pas tous les lire, vous vous énervez et vous les effacez. Inversement, si vous recevez très peu d'e-mails, votre attention diminuera. Vous devez trouver la juste balance, tout en gardant un flux d'information continu.

### 7.3 Les projets et les programmes

En plus des services de base, les réseaux doivent lancer des projets et des programmes avec l'objectif d'atteindre les résultats planifiés et un impact durable dans le secteur et la région dans lesquels le réseau est actif. Un autre avantage des projets et programmes consiste en ce qu'ils peuvent amener une base de financement plus diverse et sûre (☞ [section 6.4](#)).

A travers les *projets*, les réseaux comptent atteindre les objectifs spécifiques. Dans le but de lancer ces projets il se peut que vous ayez à écrire des propositions de financement supplémentaire.

Quelques réseaux relient les projets dans *les programmes* et soumettent des propositions de programme.

Trois exemples de projets de réseau sont brièvement décrits ci-dessous.

Objectif	Activités	Produits
Les agences de développement reconnaissent que le thème du réseau est un des thèmes clé de l'aide publique.	Préparation d'une déclaration par les membres du réseau. Préparation de matériels pour un stand d'information et des brochures.	Déclaration publique Stand lors d'une conférence internationale. Cocktails officiels à la conférence où la déclaration est présentée.
Une information consolidée est fournie aux acteurs clés et aux décideurs d'un certain secteur.	Mise en place d'une plate-forme d'information électronique: structure, modèle, disposition et contenu.	La plate-forme électronique est en ligne et peut être utilisée.
Plus d'évidence est disponible sur comment améliorer la situation	Des activités de recherche sont réalisées, à savoir des études de	Un rapport final résumant les résultats de la recherche et donnant

dans un certain domaine thématique.	cas, des projets pilotes ou des analyses de littérature.	des recommandations pour l'action à venir.
-------------------------------------	--	--

Développer et mettre en place des projets et des programmes communs sont des tâches essentielles pour chaque réseau. A travers ces moyens, le réseau et ses membres peuvent montrer leur *compétence et leur esprit innovateur* dans leur domaine thématique. En plus, les projets et les programmes qui sont planifiés et exécutés conjointement rassembleront les membres du réseau. En même temps, réaliser des projets communs est une des méthodes les plus efficaces pour le *renforcement des capacités et l'apprentissage mutuel*.

Il est d'une importance cruciale *d'assigner des responsabilités* claires pour lever ou allouer des fonds et mettre en place des projets ou des programmes. Si le réseau a sa propre forme juridique il peut soumettre la proposition lui-même. Si ce n'est pas le cas, un ou plusieurs membres devraient soumettre la proposition ensemble et s'assurer qu'elle a le label d'une proposition du réseau. Dès que le financement est reçu *un membre du réseau* devrait prendre les commandes. La mise en oeuvre des projets peut être *confiée à des consultants* qui les exécuteront au nom du réseau.

## 7.4 Assurer la qualité

En définitive, la survie de chaque réseau dépend de la qualité de ses activités et services. Par conséquent, les réseaux doivent établir *un système garantissant des activités et services de haute qualité*.

D'abord, la réputation du réseau et la qualité de ses activités et services dépendent de *la qualité du travail fait par ses membres*. Plusieurs organisations adoptent des systèmes de gestion de la qualité certifiés pour garantir que leur travail est efficace et efficient. En encourageant les membres à adopter des systèmes de gestion de la qualité, les réseaux peuvent contribuer à la qualité générale des activités.

Ensuite, la réputation du réseau dépend de la qualité de ses *services de base, projets et programmes*. Dans la plupart des cas, il est trop

compliqué et trop coûteux d'introduire un système de gestion de la qualité certifié dans un réseau en entier. De ce fait d'autres voies appropriées doivent être trouvées pour garantir la qualité. Le suivi systématique et les évaluations régulières sont le premier pas vers un contrôle de la qualité (☞ [section 6.6](#)).

### **Les revues par des pairs**

Les revues par des pairs sont un moyen pratique de contrôler la qualité des projets et programmes. Une revue par des pairs est une évaluation du travail des membres du réseau par d'autres membres. Ces pairs devraient se considérer comme étant au même niveau hiérarchique et donner des recommandations d'une manière utile et collégiale.

Le tableau ci-dessous souligne le but et les avantages des revues par des pairs.

<b>Revue par des pairs</b>	
<b>Buts</b>	<b>Avantages</b>
Autorégulation au sein du réseau	<p>Ils reconnaissent l'expertise professionnelle.</p> <p>Ils permettent un feed-back sur la performance.</p> <p>Ils fournissent un environnement 'protégé' pour reconnaître ses erreurs.</p>
Education continue	Aide les membres du réseau à identifier leurs points forts et les domaines nécessitant une amélioration.
Sensibilisation sur les normes et la qualité de la performance	<p>Encourage le partage d'information.</p> <p>Promeut une approche professionnelle.</p> <p>Aide à organiser l'information.</p>
Amélioration de la collaboration	<p>Reconnaît les membres du réseau comme des ressources apportant des perspectives différentes</p> <p>Crée de la confiance et une attitude d'entraide.</p> <p>Contribue à la performance du réseau.</p>

Les *règles* suivantes doivent être considérées dans la réalisation des revues par des pairs.

- Ayez toujours un modérateur, utilisez des processus structurés et restez fidèle au processus choisi.
- Soyez coopératif, ayez un esprit d'entraide et n'ayez pas de préjugé dans vos réponses et feed-back, souvenez-vous que les gens feront leur possible avec les ressources qu'ils ont.
- Soyez le plus honnête possible – vous n'avez pas à paraître compétent devant le groupe. Il est important d'apprendre de ses erreurs.
- Signalez n'importe quels conflits d'intérêts.
- Vous avez le contrôle – choisissez votre propre processus, prenez ce que vous voulez et laissez le reste.
- Restez vigilant et respectez les différences de culture, de genre et d'orientation professionnelle qui peut se manifester à travers des différences d'opinions, de points de vue ou de façons de travailler.



## 8 La communication

Les rapports entre les membres et les acteurs clés sont les artères du réseau. La communication est le sang parcourant ces artères et qui maintient le réseau en vie et actif. Une bonne communication est vitale pour tous les réseaux et mérite l'attention particulière du secrétariat et des membres.

Cette section décrit les éléments de base d'une stratégie de communication, les principes les plus importants et la signification d'une facilitation adroite. La communication est fortement influencée par les aspects culturels, qui peuvent avoir besoin d'une attention spécifique. En plus, les capacités pour une communication efficace ne vont pas de soi et le renforcement des capacités en communication devrait être une des tâches principales du réseau.



## 8.1 La stratégie de communication

La communication dans les réseaux est d'une manière ou d'une autre un fait accompli et vous pourriez avoir l'impression que tout est bien, et que tout va bien. Pourtant, les conflits peuvent survenir, certaines personnes peuvent ne pas recevoir les informations qu'il leur faudrait, vous pouvez ne recevoir aucun feed-back ou les acteurs clé du réseau peuvent ne pas comprendre ce que vous faites. Alors, vous vous rendrez compte que le système de communication du réseau aurait dû être planifié plus soigneusement.

En conséquence, vous devez développer une stratégie démontrant comment la communication de votre réseau est organisée: *interne* parmi les membres et *externe* avec les acteurs clé.

La stratégie de communication devrait être conforme aux objectifs de votre réseau et comprendre ce qui suit:

- définition des groupes cibles
  - une liste des différentes personnes et leurs rôles *dans* le réseau: le conseil d'administration, le secrétariat, les membres, etc.
  - un aperçu des *acteurs clé*, comme les professionnels intéressés aux activités du réseau, les donateurs, les médias, les instituts de recherche, les organisations de soutien, etc.
- *les manières et les moyens* que le réseau utilisera pour communiquer avec chaque groupe cible (☎ [section 9](#))
- *comment* les informations, produits de communication et services ciblés sont développés et utilisés
  - *fréquence* de la communication
  - communication efficace, par exemple à travers une utilisation multiple de l'information
  - les *personnes responsables* pour assurer une communication fluide.

## 8.2 Les principes de la communication

La communication au sein du réseau et avec ses acteurs clés sera plus fluide si quelques principes de base sont respectés.

**CCC: Communiquer, communiquer, communiquer**

Le premier principe est celui des trois C : communiquer, communiquer et communiquer. Souvenez-vous que la communication est la sève du réseau: personne ne saura que le réseau existe si vous ne communiquez pas activement ses fonctions et objectifs. Les gens ne répondront pas s'ils ne savent pas quel progrès est fait ou si vous ne les contactez pas d'une manière appropriée. Si des conflits surviennent, ils ne seront pas résolus sans communication. Soyez proactive dans votre communication, dénichiez vos contacts et faites le premier pas de mise en contact avec d'autres gens. Soyez attentif et répondez à temps si on vous contacte. Par exemple, les courriers électroniques devraient être répondus en un ou deux jours.

**La communication face à face reste importante**

Bien qu'un certain nombre d'instruments électroniques soient disponibles pour la communication comme le téléphone, le courrier électronique ou les vidéoconférences, ces instruments ne peuvent pas remplacer la communication face à face, qui reste importante à cause de sa nature synchrone et à cause de l'importance de la communication non verbale comme la voix ou le langage du corps.

Les réunions face à face sont souvent exigées quand quelqu'un n'est pas familier avec une langue étrangère, car la communication non verbale peut aider à comprendre le message. Soyez conscients que les malentendus et la plupart des conflits peuvent être plus efficacement résolus par une communication face à face.

Les réunions face à face devraient donc avoir lieu le plus possible malgré tous les autres modes de communication qui sont utilisés.

**Fixer les règles de communication**

Des règles facilitent l'interaction entre les gens et réduisent les coûts de transaction. Les membres devraient donc se mettre d'accord sur les *règles de la communication* et désigner une autorité pour les gérer. Des exemples pour de telles règles pourraient être les suivants.

- Chacun devrait avoir une chance égale pour exprimer son opinion.
- Les déclarations insultantes devraient être interdites.

- Les contenus acceptables et non-acceptables, par exemple une promotion commerciale, devraient être définis.
- Les courriers électroniques devraient être répondus dans un délai de 48 heures.

Toutefois, on doit faire attention à ce propos, car trop de réglementations ou de standardisations peuvent étouffer ou limiter le partage efficace de l'information.

### ***Assurer une communication toute fraîche et pertinente***

La communication dans un réseau devrait être *toute fraîche et pertinente* - et non pas ennuyeuse ou décousue. Appliquer ce principe exige une certaine attention, et on devrait toujours considérer la nature ou le but de la communication, les capacités linguistiques des membres dans le mode de communication et les capacités analytiques des individus ou des groupes. Dans tous les cas, la communication devrait être informative et complète.

### ***Évaluer la fréquence optimale de la communication***

Vous devriez évaluer la fréquence optimale de communication pour garantir un flux communicatif continu. La fréquence optimale de communication dépend de plusieurs facteurs différents: le(s) mode(s) de communication, la nature du contenu, le rôle des membres ou l'importance de certains individus. La communication face à face entre les membres d'un réseau et avec les acteurs clé les plus importants devrait avoir lieu au moins une ou deux fois par an. Le groupe de base devrait même se rencontrer plus souvent. De plus, un contact par e-mail hebdomadaire ou mensuel devrait avoir lieu, dans le but de conserver l'élan du réseau. Dans les groupes de discussion électroniques, des échanges quotidiens peuvent même avoir lieu.

### ***Accepter les voix discordantes***

Dans un réseau, les voix discordantes devraient être acceptées. Le réseau devrait réserver une grande place pour ces dernières et ne pas imposer la conformité à ses membres. Cela peut être atteint en encourageant une culture de compte rendu des points de vues exprimés et de l'information échangée.

Dans un réseau, on devrait éviter à tout prix une atmosphère de censure, même si les règles de communication doivent clairement exposer ce qui est acceptable ou inacceptable en terme de ton et de contenu.

### ***Eviter un sens de hiérarchie***

Peu importe combien de ‘gourous de l’innovation’ ou d’individus reconnus sont dans le réseau, il convient d’éviter un sens de hiérarchie dans les communications. Des pas proactifs devraient être faits pour garantir que les membres du réseau ayant un niveau social ou professionnel plus bas se sentent confortables dans le partage de l’information. Parmi d’autres possibilités, cela peut impliquer des discussions séparées, des sessions de travail distinctes ou des réunions spécifiques pour ces membres.

Les gens partagent différemment leurs informations et connaissances entre eux. Les uns les partagent de manière proactive sans avoir été demandés de le faire, et d’autres les gardent pour eux et l’amassent comme un trésor. Tel n’est souvent pas de mauvaise foi, mais par habitude personnelle ou culturelle. Dans certaines cultures, par exemple, les gens peuvent retenir de l’information s’ils estiment qu’elles peuvent être utilisées pour maintenir une sorte d’avantage relatif sur les autres ( [section 8.4](#)).

### ***Encourager une culture de ‘donner et recevoir’***

Chaque réseau devrait encourager une culture de partage proactif de l’information et des connaissances où les membres reçoivent et donnent des informations et des conseils. Offrir et recevoir doivent être équilibrés, autrement les membres généreux arrêteront progressivement de fournir des informations. La création de cette culture est essentielle au succès du réseau et à l’enrichissement en connaissances de ses membres. Une culture de partage d’information et de connaissances doit être explicitement entretenue entre les membres du réseau. Dans certains cas, il peut même être utile d’établir quelques règles pour le partage d’information.

### Check-list 17 – Les principes de la communication

- CCC – communiquer, communiquer, et communiquer
- La communication face à face demeure importante.
- Etablir des règles pour la communication.
- Encourager une communication toute fraîche et pertinente.
- Evaluer la fréquence optimale de communication.
- Accepter les voix discordantes.
- Eviter une atmosphère de censure.
- Eviter un sens de hiérarchie.
- Encourager la culture de donner et recevoir.

## 8.3 La nécessité de la facilitation

Dès que sept personnes ou plus communiquent entre elles, une facilitation soignée est nécessaire pour garantir un flux de communication efficace et efficient. Dans le cas des réseaux formels, la facilitation est requise dans certaines occasions spécifiques:

- la facilitation des flux de communication de base relatifs à toutes les activités du réseau tout au long de l'année
- la facilitation de réunions face à face, d'ateliers et de conférences
- la facilitation des forums de discussion électroniques et de dialogues en ligne ('chats')

Un facilitateur compétent devrait être nommé à chaque occasion. La facilitation est une compétence qui exige *une formation approfondie*, et la facilitation de flux de communication nécessite beaucoup d'expérience. Un bon facilitateur écoute et partage, et il sait quand intervenir et quand se refréner pour permettre aux autres d'interagir. Il est capable de gérer des conflits et est sensible aux personnalités des membres dans le but de permettre une communication entre une variété d'individus.

La facilitation continue des flux de communication de base du réseau et avec les acteurs clé est le rôle du secrétariat, et le succès du réseau

dépendra de cette facilitation. Un bon facilitateur de réseau enverra, de temps en temps un bulletin à tous les membres et acteurs clé et contactera régulièrement et systématiquement les personnes clé les plus importantes dans le réseau. Un facilitateur de réseau expérimenté sera aussi sensible aux changements soudains du ton de la communication et reconnaîtra les membres du réseau qui restent silencieux.

Quelquefois, quand les gens ne répondent pas, les facilitateurs de réseaux doivent aussi être *persévérants*. L'excuse "je leur ai envoyé un e-mail et ils ne répondent pas. Que puis-je y faire?" n'est certainement pas l'attitude juste. Souvent, il y a de bonnes raisons pour ne pas répondre. Un facilitateur expérimenté essaiera activement de découvrir quelles sont ces raisons.

Des principes très semblables sont valables dans toutes les occasions susmentionnées et pendant lesquelles la facilitation est nécessaire. Ils sont résumés en check-list ci-dessous.

### **Check-list 18 – Les aspects primordiaux de la facilitation**

#### *La facilitation en général*

- Clarifier le fond et le contexte de la discussion.
- Assurer une bonne compréhension et clarifier les malentendus.
- Chercher des exemples concrets et pratiques illustrant la discussion.
- Avertir les gens qui prennent beaucoup trop souvent la parole et stimuler les participants silencieux.
- Résumer les discussions et essayer de faire ressortir les aspects essentiels.
- Stimuler la discussion en posant des questions.
- Adresser les opinions et positions différentes en rendant les différences transparentes.
- Essayer d'apaiser les conflits potentiels.
- Rappeler aux gens les règles de la conversation.
- Adresser ou clarifier les sentiments des participants dans la discussion.

- ❑ Attirer l'attention des gens sur les différences culturelles, sociales, religieuses ou politiques et favoriser la compréhension.

***Facilitation de réunions face à face, d'ateliers ou de conférences***

- ❑ Visualiser les discussions.
- ❑ Permettre aux gens d'exposer leurs idées.
- ❑ Modérer prudemment les gens qui parlent trop.
- ❑ Donner un feed-back aux participants.
- ❑ Assurer une bonne gestion du temps.
- ❑ Réaliser une revue de l'atelier.

## 8.4 Les aspects culturels

Dans les réseaux formels internationaux s'étendant à plusieurs pays ou même continents, les aspects culturels influencent considérablement la communication ainsi que l'administration du réseau en général. Tous les membres du réseau, en particulier les dirigeants, doivent être conscients des aspects sensibles ou controverses dans ou entre les cultures présentes dans le réseau et ils doivent savoir comment les gérer de manière adéquate ( [section 10.1](#)).

### 8.4.1 La langue

La langue est l'une des plus grandes contraintes pour la communication dans les réseaux internationaux et il pose un défi qui est trop souvent sous-estimé. Fondamentalement, il est très important pour chacun de comprendre les langues utilisées. Cela veut dire non seulement comprendre la langue de travail réelle du réseau, mais également comprendre les différents usages culturels de la même langue.

Pourtant dans beaucoup de réseaux, ceci n'est pas possible. Comme les réseaux internationaux couvrent différents pays et régions, le plus grand dénominateur commun est choisi et chacun pourrait se sentir tout aussi inconfortable. La langue choisie est la plupart du temps l'anglais, dans certaines régions le français ou l'espagnol. Seulement, trop souvent on oublie que ces langues ne sont pas la langue maternelle de beaucoup des membres.

Les résultats peuvent être des incompréhensions et beaucoup de malentendus. Les gens qui ne sont pas très à l'aise avec la langue du réseau hésiteront à participer dans les discussions et auront des difficultés à exprimer clairement leur opinion. Ils éviteront ainsi d'écrire des lettres ou des e-mails, n'étant pas disposés à risquer de perdre la face publiquement. Ceux qui ne sont pas capables de parler la langue du réseau se voient exclus du réseau.

Il n'existe pas une façon simple d'éviter le problème de langue. Quelques mesures peuvent s'avérer utiles.

- ***Un facilitateur de réseau polyglotte:*** le facilitateur du réseau doit être conscient du problème de langue et doit contribuer à la compréhension réciproque. Idéalement, le facilitateur devrait parler couramment plusieurs langues.
- ***Des sous réseaux régionaux ou locaux:*** les réseaux internationaux peuvent mettre en place des sous-réseaux régionaux ou locaux dans les langues régionales et locales. Le secrétariat du réseau doit assurer, en collaboration avec les réseaux régionaux, que les documents de base soient traduits dans les langues respectives.
- ***Un site Internet avec différentes langues:*** l'informations sur le site Internet pourrait être disponible en plusieurs langues. En l'occurrence, une plate-forme électronique d'information en Asie a été faite en anglais. Les visites sur cette plate-forme ont considérablement accrues depuis que les informations sont également rendus disponibles en langues nationales. Toutefois, la traduction de tous les contenus d'un site Internet peut être trop chère pour certains réseaux. Ce problème peut être résolu si le réseau utilise toutes ses relations pour trouver un partenaire régional qui a les ressources nécessaires et est disposé à traduire les textes.
- ***Les groupes de discussion électroniques en langues locales:*** si les réseaux internationaux veulent avoir un impact aux niveaux nationaux et locaux, ils devront introduire des groupes de discussion e-mail en langues locales.

### 8.4.2 D'autres aspects importants

Les différentes cultures représentées dans les réseaux internationaux enrichissent leur contenu, contribuent à une vue plus complète et intégrée du monde et font que le réseau soit plus fascinant. Toutefois, il y a aussi les côtés complexes de la culture qui doivent être traités. Ce serait naïf de les ignorer.

#### *L'ancienneté et la distance hiérarchique*

Un aspect qui varie entre les cultures est l'ancienneté et la distance hiérarchique. Dans les sociétés occidentales, par exemple, la hiérarchie est devenue plus plate au cours des dernières années et la primauté au personnel âgé ou aux fonctionnaires âgés a été réduite. La tendance est même telle que les plus jeunes dirigeants se positionnent plus haut que les cadres supérieurs anciens.

Pourtant, dans des organisations plus hiérarchiques comme la bureaucratie de gouvernement et les organisations bilatérales et multilatérales, ainsi que dans certains pays, l'*ancienneté* est toujours très importante. Les gens plus âgés ne devraient jamais être ouvertement critiqués et particulièrement les enseignants et les professeurs jouissent d'un prestige qui doit être respecté.

Un aspect semblable est *la distance hiérarchique* qui varie entre les cultures. Dans des pays comme la Suisse ou la Suède, les ministres prennent le transport public et il est possible de rencontrer par hasard un membre du gouvernement dans un lieu public. Dans ces pays, la distance hiérarchique est minimale et les gens qui ont beaucoup de pouvoir peuvent être contactés assez facilement.

Dans d'autres pays, au contraire, il y a des démarcations claires entre les différentes classes sociales. Les gens puissants n'apparaissent pas beaucoup en public et les gens ordinaires ont une grande difficulté à se mettre en contact avec eux. Cela pourrait même signifier que les gens d'une certaine classe sociale ne parlent ou ne travaillent pas avec les gens d'une autre classe sociale.

Les dirigeants du réseau et les membres doivent être conscients de l'ancienneté et de la distance hiérarchique - et doivent être capables d'y faire face - et ils doivent respecter les différences culturelles. Une

manière d'établir le contact avec les fonctionnaires de rang élevé est de trouver *un intermédiaire ou un messenger* qui soutient le réseau et qui peut aider. Pour discuter de nouvelles idées ou apprendre des échecs, la création *d'espaces privés*, comme les réunions séparées pendant les conférences ou les workshops, pourrait aussi être une façon de faire face à cette situation ([section 4.3.2](#)).

### ***Le racisme et les complexes de supériorité***

Les praticiens de réseaux doivent aussi être conscients qu'ils pourraient être exposés au *racisme* explicite ou subliminal ou à la *discrimination sociale* qui peut affecter considérablement leur travail. Les conséquences pourraient être la négligence ou manque de respect envers certains membres d'un réseau, ou même un refus de collaborer.

Certains réseaux internationaux ont fait l'expérience que la *perception de soi* dans certains pays par rapport à d'autres ne facilite pas la collaboration et l'échange dans les réseaux au même niveau. En plus, certains pays considèrent que les aspects discutés dans le réseau sont hors de propos pour eux.

Gérer les problèmes de racisme, de discrimination sociale ou de confiance en soi excessive est très difficile, car les convictions et les valeurs perçues sont impliquées. Les dirigeants et les facilitateurs du réseau doivent s'en occuper d'une manière très prudente et prévenante. Ils devraient essayer de garder les canaux de communication ouverts et de se baser sur les faits. Quelquefois il est utile d'impliquer un externe neutre comme facilitateur. En cas de conflits sérieux, il est conseillé de faire recours à un médiateur externe compétent.

### ***La culture comme excuse***

Une situation à laquelle les accompagnateurs de changements et les consultants font fréquemment face est quand les gens leur disent que les améliorations ou les changements suggérés ne sont pas possibles ou ne fonctionnent pas car *ils ne sont pas appropriés au contexte spécifique et aux habitudes culturelles*. Mais les accompagnateurs et consultants expérimentés savent que c'est bien trop souvent une *excuse pour éviter tout changement*. Un changement est toujours accompagné d'une résistance, car les gens doivent modifier leurs routines et leurs travaux familiers. Dans ce

cas, ils trouvent tout à fait confortable de se cacher derrière le ‘rideau culturel’.

Il est donc conseillé aux praticiens de réseau de ne pas être aveuglés par ces excuses. Les habitudes culturelles et les traditions méritent beaucoup de respect et sont très importantes. Toutefois, elles ne devraient pas être acceptées comme une excuse pour éviter des changements qui devront dans tous les cas survenir tôt ou tard.

## **8.5 Le renforcement des capacités pour la communication**

Dans la vie de tous les jours, nous communiquons tout le temps et nous pourrions avoir le sentiment que nous savons comment communiquer. Toutefois, la réalité dans beaucoup de réseaux en est tout autre. Une communication efficace doit être soigneusement apprise. En particulier, l’utilisation des nouvelles technologies de l’information et de la communication exige des renforcements des capacités et des formations.

### ***Le personnel du réseau***

Avant tout, le gestionnaire du réseau, le personnel du secrétariat et les facilitateurs de forums de discussion électroniques ou d’ateliers ont besoin de formations pour les aspects suivants:

- comment choisir le bon outil de communication
- comment utiliser les divers outils de communication
- comment faciliter les discussions
- comment faciliter les forums de discussion électronique ou les dialogues en ligne
- comment gérer les conflits

### ***Les membres du réseau***

Une formation en communication est également requise pour les membres du réseau. En particulier cela s’applique à l’utilisation de l’information électronique et des technologies de la communication. La formation pour les membres du réseau pourrait inclure les aspects suivants:

- comment écrire des e-mails concis
- comment insérer un texte, des fichiers PDF, ou des liens sur un site Internet
- comment participer aux forums de discussion électroniques et aux dialogues en ligne
- comment faire une bonne présentation avec un logiciel de présentation
- comment présenter un énoncé dans un groupe pour que les gens écoutent
- comment faire un discours public efficace
- comment faciliter un groupe de travail à un atelier

Pour certains réseaux ou membres de réseau, il peut s'avérer être trop onéreux ou prendre trop de temps d'organiser ou d'assister à des formations. Cependant, il y a une variété de possibilités pour former le personnel du secrétariat ou d'autres membres du réseau. La formation exigera toujours une certaine ressource. Finalement, pourtant, le manque de formation sera beaucoup plus coûteux.

Créez et saisissez les opportunités de former les membres du réseau comme indiqués dans les exemples suivants.

- Le secrétariat du réseau ou les membres peuvent écrire et publier *des guides pratiques simples et des directives*.
- Idéalement, les sites Internet sont réalisés de manière à ce qu'aucune explication supplémentaire n'est requise pour naviguer. *Les sections 'aide'* sur le site Internet aideront les visiteurs moins expérimentés.
- Le secrétariat du réseau peut *organiser des formations* pour les membres du réseau. A travers ces formations, les connaissances de base peuvent être transmises.
- Le secrétariat du réseau peut *encourager les membres à assister à des formations* en identifiant des formations intéressantes et en informant les membres du réseau sur ces formations.
- *Les formations en ligne* sont souvent moins chères que les

formations face à face, ainsi pendant une période provisoire, ils peuvent être offerts sur presque chaque thème.

- Une façon très efficace de fournir une formation est *de la combiner* avec des événements qui auront de toute façon lieu. Lors d'ateliers, de nouvelles méthodes pourraient être présentées par un facilitateur et être évaluées. Lors de conférences, des sessions de formation peuvent compléter l'ordre du jour.
- *Les groupes de pairs* sont très efficaces pour la formation: des groupes des gens qui voudraient améliorer leurs capacités de communication et qui se rencontrent régulièrement face à face ou en ligne. Dans les groupes de pairs, les membres ont l'opportunité d'échanger les expériences avec d'autres, de s'appuyer les uns les autres et de donner un feed-back.
- Les capacités de communication peuvent également être améliorées par *un coaching* par un professionnel externe. En particulier les membres du secrétariat pourraient profiter du travail avec un coach externe.

## 9 Les outils pour partager l'information et les connaissances

**A**ctuellement, divers outils contribuent à la communication et au partage de l'information dans les réseaux. De plus en plus de technologies d'information et de communication sont utilisées. Toutefois, les moyens traditionnels tels que les réunions et les ateliers demeurent importants.

Cette section décrit brièvement les moyens et outils électroniques et non électroniques de communication les plus importants, leurs avantages et leurs inconvénients. La [section 9.3](#) donne quelques recommandations à propos du choix des outils les plus appropriés.



## 9.1 Les outils électroniques

### ***Le téléphone***

Le téléphone, et particulièrement la technologie de la téléphonie mobile, facilite les interactions fréquentes. Les coups de téléphone sont une manière efficace de communiquer à partir du moment où une relation est établie. Ils sont utiles pour les informations rapides et urgentes, pour discuter des aspects sensibles qui pourraient être mal compris s'ils sont écrits par e-mail, ou parler de choses confidentielles. Pour les messages très courts et les mémos, le SMS (Short Message Service) ou le texto sont aussi de plus en plus utilisés.

De nos jours, la nouvelle technologie de *Voix par IP* (VOIP-Internet Protocole) fournit une opportunité de passer des coups de fil sur Internet à bas prix, en révolutionnant ainsi la télécommunication. Avec les services comme Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)) des appels gratuits sont possibles, et les communications chères de longue distance n'entravent plus la communication fréquente entre les membres du réseau.

*Les conférences téléphoniques* sont une alternative efficace et bon marché aux réunions face à face. Toutefois, il ne devrait pas y avoir trop de participants. Quand plus de cinq à sept participants assistent à une conférence téléphonique, la coordination devient difficile. Ce qui est valable pour les réunions face à face l'est d'autant plus pour les conférences téléphoniques. Une préparation soignée et une facilitation sont cruciales.

### ***Le courrier électronique (les e-mails)***

Les e-mails sont devenus un moyen répandu de communication et ont même commencé à remplacer les communications postales. Le courrier électronique fournit une excellente possibilité d'interaction rapide et bon marché, de dissémination d'informations, ou de collecte de feed-back. Toutefois, le courrier électronique a aussi des inconvénients. Par exemple, les fonctionnaires hauts placés et les décideurs peuvent rechigner à utiliser le courrier électronique car leurs déclarations sont mises par écrit et peuvent être envoyées très vite à une large audience. L'autre inconvénient du courrier électronique est son anonymat ainsi que son langage de plus en plus informel. Les

gens hésitent généralement à répondre aux e-mails s'ils ne connaissent pas l'expéditeur.

En plus de ces problèmes, les gens ont de plus en plus de difficultés à manipuler le nombre grandissant d'e-mails qu'ils reçoivent chaque jour. Le Spam – les messages publicitaires – inondent les boîtes de réception et aggravent ce problème.

Pour une correspondance par e-mail fluide, *les règles fondamentales* suivantes devraient être considérées:

- Les e-mails devraient avoir une ligne 'objet' courte et instructive.
- Le texte devrait être court et bien structuré.
- Ne mettez pas trop de thèmes différents dans un e-mail; il est préférable d'écrire deux messages.
- N'écrivez jamais des propos insultants dans e-mails et soyez conscients que les messages peuvent être renvoyés facilement.
- Régler les conflits par le courrier électronique ne marche normalement pas; des réunions face à face sont nécessaires.
- Apposez une signature avec votre adresse et numéros de téléphone dans le message.
- Répondez à vos e-mails dans les 48 heures. Si vous ne connaissez pas la réponse ou si vous n'avez pas le temps de répondre, informer l'expéditeur et donner une indication quand vous pourriez répondre.

### ***Les bulletins électroniques***

Les bulletins électroniques sont un moyen efficace *d'informer régulièrement les membres du réseau et les acteurs clés* sur les activités en cours, les événements intéressants ou sur d'autres informations pertinentes.

Les bulletins électroniques ne devraient pas être plus longs que deux à trois pages quand ils sont imprimés. La section de chaque thème traité ne devrait pas être plus que 10 lignes. Il est préférable d'inclure des liens Internet et les détails du contact indiquant où plus d'information est disponible. Chaque bulletin électronique devrait avoir des instructions pour pouvoir se désinscrire.

L'impact des bulletins a diminué à cause de l'afflux de plus en plus grandissant des e-mails spam. Ceci a causé l'utilisation de filtres spam qui souvent bloquent les bulletins électroniques. Considérablement de filtres spam peuvent être réglés de manière à ce que les bulletins ne soient pas éliminés, mais beaucoup d'utilisateurs Internet n'appliquent pas cette facilité. Le nombre croissant des bulletins électroniques a ainsi réduit leurs impacts et beaucoup ne sont plus lus. Malgré ces problèmes, les bulletins électroniques, quand ils sont bien édités et attractifs à lire, restent une manière efficace pour fournir des informations régulières à un large groupe de gens.

### ***Les groupes de discussion électroniques***

Beaucoup de réseaux utilisent aussi des groupes de discussion électroniques pour communiquer avec leurs membres. Des e-mails sont envoyés à un serveur qui distribue les messages à tous les membres souscrits. De cette façon chaque personne impliquée dans le réseau peut suivre les discussions. Un inconvénient des groupes de discussion électroniques est qu'ils produisent souvent de nombreux messages qui ne sont pas lus. Une bonne facilitation des groupes de discussion électroniques assurant des discussions de haute qualité peut résoudre ce dilemme.

Dans les groupes de discussion électroniques il est tout à fait commun que seulement quelques personnes y participent activement. Les membres restants – appelés aussi observateurs (lurkers) – participent passivement en lisant les contributions. Toutefois, ces observateurs ont un rôle important à jouer car ils fournissent des informations, par exemple pendant les réunions face à face, à propos des nouvelles idées. Certains peuvent également devenir des participants actifs aussitôt qu'ils sont familiers avec la communauté participant au groupe de discussion.

Les décideurs sont souvent des observateurs dans les groupes de discussion électroniques. Ils ne participent pas activement aux discussions, mais délèguent leur personnel pour le faire. Une des raisons pour cela est que les fonctionnaires, particulièrement rechignent à participer à des discussions électroniques car leurs contributions seront archivées et visibles. Toutefois, certains d'entre

eux suivent les discussions électroniques passivement et de cette manière restent au courant. L'impact de cette participation passive ne devrait pas être sous-estimé.

### ***Les dialogues en ligne***

Un autre moyen de partager les informations et les expériences est le dialogue en ligne. Les membres du réseau communiquent entre eux *en temps réel* sur le site Internet du réseau dans une 'salle de conférence virtuelle'. Quand plusieurs membres participent à un dialogue en ligne ils doivent être préparés et la conversation doit être facilitée soigneusement, autrement le résultat sera la confusion. Dans les réseaux internationaux, les décalages horaires doivent être pris en compte.

Les dialogues en ligne peuvent être une façon efficace *de se mettre en contact avec les experts* et de les interviewer à moindres coûts. Un réseau peut inviter un expert à répondre aux questions des membres sur un thème spécifique.

L'avantage des dialogues en ligne en comparaison avec les conférences téléphoniques consiste en ce que *tout est écrit*. Les comptes rendus sont réellement enregistrés dans le processus. Toutefois, beaucoup de personnes ne sont pas habituées aux dialogues en ligne.

### ***Les sites Internet***

Les sites Internet sont un moyen efficace de fournir des informations à une grande audience. L'accès à l'Internet croît rapidement – également dans les pays en voie de développement – et le nombre d'utilisateurs Internet augmente dans le monde entier. Malgré cela, les réseaux devraient être conscients que l'accès à Internet n'est pas toujours possible dans beaucoup d'endroits, ou s'il l'est, il est très lent.

Ce qui est valable pour les publications imprimées l'est aussi pour les sites Internet: l'information doit être présentée *de manière attrayante*. Le site Internet doit avoir *une structure simple* et les textes doivent être écrits d'une manière concise. Les réseaux peuvent aider leurs groupes cibles spécifiques à trouver des informations en structurant les sites Internet correctement: avec les pages conçues

pour les décideurs, les sponsors et les donateurs, les professionnels, les experts ou les médias.

Les sites Internet doivent être *mis à jour régulièrement*, et planifier les ressources pour ce faire est absolument nécessaire. Un site Internet obsolète est pire que de ne pas avoir de site Internet du tout. Ainsi les gestionnaires de sites Internet sont bien conseillés de mettre les informations à jour et d'envoyer des rappels aux autres membres responsables de l'actualisation des informations. Les sites Internet sont devenus les cartes de visites des réseaux et devraient être soignées en conséquence.

### **Les 'Clearing House Mechanisms'**

Les 'Clearing House Mechanisms' (CHM), ou mécanismes de centre d'information et d'échanges, sont des approches pour partager l'information et sont souvent cités dans le jargon de la gestion des ressources naturelles (☞ [ressources section 10.1](#)). Les CHM utilisés pour la mise en application d'accords multilatéraux sur l'environnement, comme la Convention sur la Biodiversité, sont des outils efficaces et efficaces de collecte, de validation, de stockage et de dissémination de données et d'informations. Un CHM facilite le partage des connaissances et d'idées entre les parties impliquées.

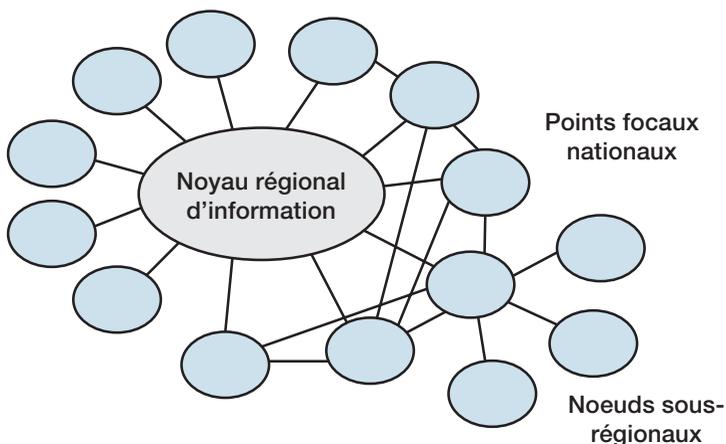


Figure 6: Noyau d'information et points focaux d'un CHM

Les CHM se composent d'un *noyau central d'information* qui facilite l'échange d'information entre les points focaux nationaux et les nœuds régionaux (voir figure 5). Le noyau central d'information maintient la plate-forme pour assurer la transparence, permettre un accès plus rapide aux informations et aux données et pour réduire la duplication. Les *points focaux nationaux* sont responsables de la production, la fourniture et le maintien des données en retenant la responsabilité complète et la propriété des informations fournies.

Les CHM ont quelques caractéristiques communes:

- Les CHM créent un *accès à des données et de l'information consolidées* et permettent aux utilisateurs de contacter les sources d'information directement. Les CHM mettent à disposition des méthodes sophistiquées de recherche, d'interrogation et de récupération.
- L'organisation des CHM est *décentralisée*. Les différents nœuds des CHM fournissent des informations et le noyau central d'information est essentiellement responsable de la facilitation, de la coordination et du contrôle de la qualité.
- Les points focaux sont responsables pour produire et maintenir les données et les informations *tout en ayant la responsabilité complète et la propriété*.
- Les CHM ont *des normes communes pour structurer les données et l'information*. Ceci facilite la création de mécanismes de recherche efficaces et permet la comparaison et l'analyse des données et des informations.
- Les CHM réunissent diverses organisations ayant un objectif commun et, de cette manière, facilitent la mise en réseau. Les CHM permettent également aux décideurs de prendre des décisions bien informées en rassemblant et en consolidant les informations.
- La réussite d'un CHM dépend de la *vision commune* de toutes les organisations impliquées selon laquelle le partage des données et des information crée une *valeur ajoutée*.

La *réussite* des CHM dépend de quelques points cruciaux:

- Les CHM doivent être fondés sur *des accords formels* définissant la mise à disposition, l'utilisation et la maintenance des données et des informations.
- Les points focaux doivent être *impliqués* dans l'établissement du CHM et les accords formels doivent être conclus *au commencement*.
- Les données et les informations fournies par le CHM devraient *correspondre aux besoins des utilisateurs* – des besoins qui doivent être identifiés avant l'établissement d'un CHM. Si les besoins changent plus tard, les données et les informations fournies doivent être ajustées.
- Les CHM requiert de *ressources suffisantes* et un *gestionnaire de contenu engagé*.

## 9.2 Les moyens et outils face à face ou combinés

Les contacts face à face demeurent une activité principale essentielle des réseaux. En les associant avec les nouvelles technologies d'information et de la communication, leur efficacité peut encore être améliorée.

### **Les publications imprimées**

Les publications imprimées sont un format largement utilisé par les réseaux pour diffuser les informations sur leurs activités. Les publications imprimées jouissent d'un haut degré de crédibilité, mais l'abondance des publications a amené à une situation dans laquelle certaines de ces publications ne sont plus lues. Beaucoup de gens n'ont pas le temps de lire de longs rapports. Ainsi, les publications imprimées devraient être écrites d'une manière concise et intelligible, le langage technique et les abréviations doivent être évités et le texte devrait être illustré avec des exemples, des graphiques et des images.

Il y a une large variété de publications imprimées: livres, rapports, feuilles d'information, brochures, prospectus, documents de synthèse, dépliants, bulletins et les guides et manuels. Le choix du format de publication devrait dépendre du groupe ciblé. Les scientifiques ou

les experts préfèrent un livre ou un rapport qui est raisonnablement détaillé. Pourtant, les décideurs préfèrent des documents courts, des brochures, des documents de synthèse ou des bulletins qui leur donnent des petits morceaux d'information. La bonne taille pour ces derniers est de deux pages. Les rapports plus longs devraient toujours contenir un résumé qui met en exergue les messages les plus importants dans la publication.

Finalement, dans beaucoup de cas, pourvoir des versions électroniques des publications, par exemple des fichiers PDF disponibles pour être télécharger du site Internet d'un réseau, sont très utiles. Cette manière de dissémination est assez bon marché et ceux qui sont intéressés peuvent les télécharger à tout moment.

### ***Les exemples pratiques et les histoires***

Dans beaucoup de situations, des faits réels ou des données statistiques des organisations et des réseaux manquent. De telles informations sont utiles pour promouvoir une idée ou soutenir un argument. En particulier il est difficile de montrer l'impact des réseaux et ce qu'ils ont accompli, car il n'y a souvent aucune relation directe entre les activités d'un réseau et les résultats et impacts accomplis. Une manière pratique de résoudre ce problème et de convaincre les décideurs de l'utilité d'un réseau est de raconter des histoires de réussites (storytelling).

Storytelling n'est pas seulement un moyen efficace de convaincre les décideurs; c'est également utile pour partager des cognitions pratiques et des exemples entre membres. Les réseaux devraient collecter des histoires de réussites, les mettre par écrit et les utiliser dans leurs communications ( [sources section 10.1](#)).

### ***Les communautés de pratique***

Une autre façon efficace de partager l'information et les connaissances sur *un ou plusieurs thèmes spécifiques* dans les réseaux formels est de le faire à travers des communautés de pratique (CdP). Comme défini dans la [section 2.1](#), une communauté de pratique fait allusion à un groupe de gens ayant un intérêt commun pour un domaine spécifique de connaissances ou de compétences et qui sont disposés

à travailler et à apprendre ensemble pendant un certain laps de temps pour développer et partager leurs connaissances, pratiques et expertises.

L'échange entre les membres des CdP a lieu pendant les réunions et les ateliers, dans les plates-formes de discussion électroniques et les espaces d'équipe ('team spaces'), ou, idéalement, dans les deux: face à face et de manière électronique.

### **Les avantages**

Les CdP sont un moyen précieux de partage des connaissances et d'apprentissage dans les réseaux formels, et ceci pour les raisons suivantes:

- Elles assurent aux membres un accès aux informations et connaissances pertinentes sur des thèmes spécifiques.
- Elles contribuent à l'apprentissage et au renforcement des capacités des membres.
- Elles aident à améliorer la qualité des informations et des connaissances qui sont disponibles dans le réseau.
- Elles améliorent l'efficacité en connectant des pairs.
- Elles augmentent le potentiel pour l'innovation.

### **Les points à considérer avant de lancer une CdP**

Avant de lancer une communauté de pratique, les questions suivantes doivent être posées:

- Quel est l'objectif primaire de la CdP?
- Quels membres ou acteurs clé du réseau seraient intéressés à participer à la CdP?
- Avez-vous un groupe de base de membres avec des ressources suffisantes pour participer activement à la CdP?
- Y a-t-il une personne compétente et bien documentée disposée à être facilitateur de la CdP?

Familiarisez-vous avec les CdPs en consultant les nombreuses ressources qui sont disponibles ou en assistant à des formations ( [sources section 10.1](#)).

**Comment démarrer une CdP?**

Pour mettre toutes les chances de réussite de votre côté, il y a un certain nombre de choses que vous devriez considérer quand vous démarrez une CdP. Vous pouvez éviter beaucoup de pièges en tenant compte des choses 'à faire' et 'à ne pas faire' suivants.

**Check-list 19 – 'A faire' et 'à ne pas faire' lors de l'établissement d'une CdP**
**A faire**

- Assurer que les membres ont le temps pour participer.
- Assurer des ressources suffisantes pour les espaces de travail électroniques, les ateliers, les facilitations ou d'autres activités.
- Utiliser les technologies les plus appropriées pour votre groupe.
- Renforcer les capacités des membres pour qu'ils soient à même d'utiliser la plate-forme électronique.
- Promouvoir une facilitation compétente qui soutiendra l'élan, encouragera la participation, promouvra l'identité de la communauté et renforcera la confiance elle.
- Créer un code de conduite pour éviter les mauvais comportements et pour renforcer la confiance.
- Communiquer le but et la valeur de la CdP à travers des histoires et des anecdotes.
- Résumer de temps en temps les discussions et essayer de développer des résultats tangibles.
- Tenir des réunions face à face et initier des événements de communauté en plus des discussions en ligne.

**A ne pas faire**

- Forcer la mise en place d'une CdP quand il n'y a pas de membres engagés ou intéressés par le thème.
- Commencer par mettre en place une plate-forme électronique et seulement après encourager les membres à participer (Ceci est l'illusion du 'construit-la et ils partagerons les connaissances'!)
- Avoir une facilitation directive, supervisant et autoritaire.
- Aspirer à des résultats immédiats – les CdP ont besoin de temps pour grandir.

- Succomber à la formalisation et la structuration excessive, ce qui peut tuer la CdP.
- ‘Réglementer’ la participation – les gens participeront seulement quand ils perçoivent la valeur ajoutée.

### **Les ateliers et conférences**

L'organisation d'ateliers et de conférences est une activité de base de la plupart des réseaux et est utilisée pour convoquer un grand nombre de participants. La plupart des ateliers et des conférences ont des intentions non déclarées.

En général, l'objectif officiel est d'aborder un sujet spécifique ou un thème avec des présentations, des études de cas, des groupes de travail et des discussions (en panel). Toutefois, la plupart des ateliers et des conférences ont des intentions non déclarées qui elles sont souvent plus importantes que l'objectif officiel. Ils sont des moyens excellents de liaison avec d'autres membres de réseaux et des acteurs clé pour partager des idées et pour discuter des projets en cours dans des réunions séparées. En plus, les ateliers et les conférences sont un moyen efficace pour les réseaux de présenter leurs idées aux acteurs clé et de les impliquer dans les discussions.

Les conférences servent surtout de moyen d'obtenir un aperçu sur certains thèmes ou pour éveiller l'attention d'une audience plus large. Pour des discussions approfondies et des interactions intenses, des ateliers autonomes avec un petit cercle de participants sont plus efficaces.

Ce qui est valable pour les réunions devrait aussi l'être dans l'organisation des ateliers et des conférences. Ils doivent être *soigneusement planifiés et organisés*. Les meilleurs résultats sont atteints si des méthodes différentes et innovatrices sont utilisées pour l'interaction (voir [section 6.2](#)). Mettez à disposition suffisamment de temps libre et d'espace pour la socialisation et les contacts informels dans le programme de l'atelier ou de la conférence pour que des retombées bénéfiques se produisent.

### ***Les évènements***

Des événements comme des concerts, des expositions d'art ou différents types de spectacle sur scène sont un moyen efficace d'éveiller l'attention des acteurs clé et du public en général. Souvent, les événements ne sont pas seulement utilisés pour transmettre un message (politique), mais aussi pour rallier le soutien en faveur de certains thèmes ou pour une levée de fonds. Organiser de tels événements vous fournit l'opportunité d'inviter des décideurs importants et d'attirer leur attention sur le réseau.

### ***Les visites de terrain***

Les visites de terrain et les excursions fournissent des moyens d'explorer avec les membres du réseau, les acteurs clé intéressés et les décideurs des exemples concrets de bonnes pratiques ou de problèmes. Un contact direct transmet beaucoup d'information en peu de temps et rend les participants conscients de ce qui devrait être fait ou évité. Les voyages sur terrain peuvent produire des résultats plus rapides que de très longues discussions ou des rapports.

### ***Les médias***

Les réseaux devraient profiter des médias, pas seulement pour promouvoir le réseau (☞ [section 6.3](#)) et d'éveiller l'attention du public, mais aussi pour *partager et disséminer les informations* au sein d'une audience large.

L'émission radio s'est avérée être un excellent mécanisme de diffusion d'information, particulièrement dans les régions sans accès à l'Internet. *Les radios communautaires* jouent un rôle important pour atteindre les communautés de base (☞ [sources section 10.1](#)). Ils répondent aux besoins de la communauté qu'ils servent et ils contribuent à son développement d'une manière progressive en promouvant le changement social. Ils favorisent la démocratisation de la communication en facilitant la participation de la communauté dans la communication. Cette participation peut varier selon le contexte dans lequel la radio opère.

Il y a des exemples réussis de réseaux internationaux communicant à travers des radios communautaires, par exemple le projet pilote du Forum de Montagne et la Radio Sagarmatha au Népal.

### 9.3 Comment choisir les outils appropriés

La variété des outils de communication rend quelquefois difficile d'en choisir le bon. Un certain nombre d'aspects doivent être considéré dans le choix des outils de communication appropriés.

Les gens pensent, partagent, apprennent et *communiquent différemment*. Certains préfèrent des moyens 'traditionnels' de communication comme les contacts face à face ou écrire des lettres pour que les communiqués puissent être préparés soigneusement. D'autres préfèrent les nouvelles techniques de communication comme les coups de téléphone ou l'envoi de messages électroniques.

Malgré les nouvelles techniques d'information et de la communication, les *contacts face à face restent importants*. Les contacts face à face sont essentiels pour établir des relations de confiance, gérer des conflits, discuter des thèmes complexes, ou explorer des questions plus en profondeur.

Les conditions spéciales dans *les pays en voie de développement* doivent être considérées quand on choisi les outils de communication. Beaucoup de gens ne sont toujours pas assez familiers avec les nouvelles technologies d'information et de la communication et le style moins hiérarchique d'interaction par courrier électronique. Ceci est valable particulièrement pour les cadres et les décideurs. Donc, ils sont réticents à utiliser les nouvelles technologies de communication. Ironiquement, ce sont souvent seulement les fonctionnaires de plus haut niveau qui ont l'accès direct à l'Internet et cela limite l'efficacité des autres personnels. Et en dernier lieu, l'accès à l'Internet est souvent encore lent, intermittent ou simplement trop cher. Quelques pays en voie de développement se mettent à niveau rapidement, mais les régions rurales en particulier traînent souvent derrière.

*Les coûts* sont un problème pour la participation dans les conférences et ateliers internationaux. La participation est encore trop chère pour beaucoup de gens. Fort heureusement il est souvent possible de trouver un soutien financier pour ceux qui sont sincèrement intéressés d'y assister.

Les moyens et outils de communication appropriés dépendent de *l'objectif et de la nature de la relation*. Quand il s'agit d'explorer un thème en profondeur ou de développer des projets complexes, les ateliers sont indispensables. Le feed-back rapide et les idées peuvent être recueillis facilement par courrier électronique ou dans les groupes de discussion électroniques. Pour établir une nouvelle relation, une lettre formelle est plus appropriée qu'un e-mail. Dès lors que la relation est établie, un coup de téléphone informel ou un message électronique sont plus rapides et plus faciles. Toutefois, un désaccord ou des conflits devraient de préférence être réglés lors des réunions face à face.

Toutes ces considérations suggèrent qu'il n'y ait aucune règle d'or qui gouverne le choix de l'outil. Une *série d'outils* est la meilleure façon de communiquer dans un réseau et ainsi le meilleur outil peut être choisi pour s'adapter à l'objectif spécifique et à la situation.

### **Check-list 20 – Les critères de sélection des outils de communication**

- Considérer que les gens pensent, partagent, apprennent et communiquent différemment.
- Avoir des contacts face à face réguliers avec les membres de l'équipe de base et les acteurs clé.
- Considérer que l'accès à l'Internet est encore lent et cher dans beaucoup de pays en voie de développement et pourvoir des alternatives.
- Mettre à disposition des outils et moyens de communication moins chers que les conférences ou les ateliers internationaux.
- Choisir les outils de communication appropriés selon l'objectif et la nature de la relation.
- Utiliser une série d'outils pour l'information et la communication en général.

**Check-list 21 – Les moyens et les outils de communication**

<b>Moyen ou outil</b>	<b>Objectif</b>	<b>Conditions préalables</b>	<b>Coûts</b>
<b><i>Outils électroniques d'information et de communication</i></b>			
Téléphone, VOIP	Pour le suivi, informations brèves, pour clarifier des problèmes personnels ou confidentiels	Accès au téléphone ou VOIP	Relativement bas si local ou VOIP
Conférences téléphoniques	En particulier pour la coordination de projets	Accès au téléphone	Modérés
Courrier électronique	Courriers d'information, requêtes, maintenir une relation	Accès à l'Internet	Bas
Bulletins électroniques	Informations brèves sur des nouvelles ou des événements	Accès à l'Internet, un bon éditeur	Assez bas
Groupes de discussion électroniques	Discussion de thèmes, collecte d'idées, réception de feedback et de support par les pairs	Accès à l'Internet, un facilitateur compétent, des ressources pour le facilitateur	Assez bas
Dialogue en ligne	Discussion en temps réel et échange sur certains thèmes	Accès à l'Internet et espace de dialogue virtuel	Bas
Sites Internet	Information générale, dissémination de publications, pages jaunes, espaces de dialogues en ligne, listes des discussions, etc.	Budget pour la mise en place et la maintenance, accès à l'Internet, contributions et mises à jour régulières	Elevés
Clearing House Mechanisms (CHM)	Collecte, validation, stockage et dissémination d'information pour mettre en application des accords environnementaux	Suffisamment de financement pour un développement participatif, bonne compétence en gestion de projet, bonne infrastructure	Très élevés

Moyen ou outil	Objectif	Conditions préalables	Coûts
<b>Les outils et moyens face à face ou combinés d'information et de communication</b>			
Publications imprimées	Information approfondie à propos de certains thèmes	Bonne compétence en rédaction, éditer, canaux de distribution	Elevé
Exemples pratiques et storytelling	Pour illustrer des messages et pour convaincre les gens	Compétence en histoires de réussites, si par écrit compétence en édition	Bas, modérés si écrit
Communautés de pratique	Partage d'information, de connaissances et de pratiques, et apprendre ensemble dans un domaine spécifique de connaissances ou de compétence	Très bonne compétence en facilitation, ressources suffisantes pour la facilitation et la participation	Assez bas pour les e-mails, chers pour les ateliers
Ateliers et conférences	Pour des présentations, discussions formelles et informelles, instauration et maintien des relations	Bonne compétence en organisation et facilitation	Très élevés
Evènements	Pour attirer l'attention d'un public plus large	Bonne compétence en organisation	Très élevé
Visites de terrain	Pour visualiser les problèmes, pour l'appropriation	Bonne compétence en organisation	Très élevés
Médias	Pour attirer l'attention d'un public plus large et des décideurs, pour la dissémination et le partage d'information, en particulier également avec la population de base	Expérience en gestion et utilisation des médias	Modérés

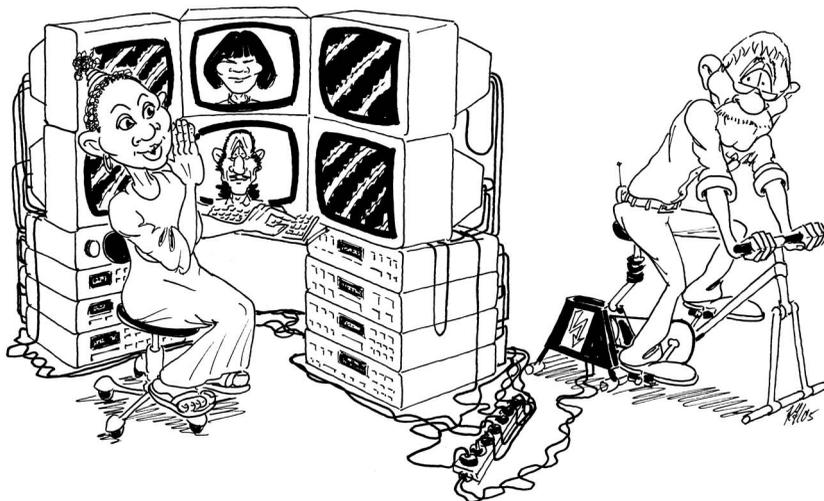


## 10 Les ressources pour le réseautage

Cette section énumère les ressources choisies pour le réseautage, comme les livres, publications, outils et sites Internet utiles. Les ressources sont classées selon les thèmes et énumérées par ordre alphabétique.

Pour le mettre en place, gérer ou évaluer un réseau, vous pourriez avoir besoin du soutien d'un consultant externe. Dans la section 10.2, une check-list est fournie contenant les éléments les plus importants des termes de référence d'un consultant externe.

*Plus fort s'il te plait! Nous avons besoin de plus de liens...*



## 10.1 Les publications et les sites Internet

### Les Clearing House Mechanisms (CHM)

Un guide pour la planification, le développement et la gestion des CHM et le code source d'un CHM sont disponibles pour téléchargement sur le site Internet suivant:

<http://forest-chm.aseansec.org>

### Les communautés de pratique

#### *Publications*

Wenger, Etienne; Mc Dermott, Richard; Synder, William M. (2002) 'Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing Knowledge'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

#### *Sites Internet*

Pour une communauté de pratique sur les communautés de pratique, cliquer sur:

<http://www.cpsquare.org/>

#### *Les radios communautaires*

Un aperçu de radios communautaires est fourni par l'Association Mondiale des Radiodiffuseurs Communautaires (AMARC).

<http://www.amarc.org>

### La levée de fonds

#### *Sites Internet*

Pour un aperçu des ressources pour la levée de fonds, consultez le site Internet du Non Profite Resource Centre:

<http://www.not-for-profit.org/>

Resource Alliance est un réseau international travaillant pour renforcer les capacités des organisations à but non lucratif pour mobiliser des fonds et des ressources locales pour leurs causes:

<http://www.resource-alliance.org/>

#### *Publications*

Un guide pratique sur la levée de fonds en général est:

Mutz, John; Murray, Katherine (2000): 'Fundraising for Dummies'. Foster City (Canada): IDG Books Worldwide

Un guide pratique de levée de fonds dans le contexte asiatique en particulier est:

Quebral, Mayan G. (2002) 'The Fund Raiser's Guide to Fund Raising.' The Philippines: Venture for Fundraising.

<http://www.venture-asia.org>

### **Les technologies d'information et de la communication**

Une collection de ressources pertinentes pour la formation par ordinateur et Internet pour le développement et les changements sociaux est fournie par ItrainOnline.

<http://www.itrainonline.org>

### **La gestion des connaissances**

#### *Publications*

Collison, Chris; Parcell, Geoff (2004) 'Learning to Fly – Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations'. Chichester: Capstone

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (2000) 'Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

#### *Sites Internet*

Pour une communauté de pratique sur le partage des connaissances et la gestion des connaissances dans la coopération au développement, allez sur KM4Dev:

<http://www.km4dev.org>

Bellonet est un centre de ressource international soutenant la collaboration dans la communauté de développement:

<http://www.bellonet.org>

### **La gestion**

#### *Publications*

Un livre décrivant de manière simple et pratique ce qu'est une gestion efficace:

Malik, Fredmund (2003) 'Managing Performing Living – Effective Management for a New Era'. München: DVA

Le réseautage va de paire avec des changements. Un livre utile avec beaucoup de conseils:

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2000) 'Managing Corporate Change'. Berlin: Springer

Pour un livre traitant de la coopération interculturelle de manière détaillée, voir:

Hofstede, Gert Jan; Hofstede Geert (2004) 'Cultures and Organizations – Software of the Mind'. New York: McGraw-Hill

### **Sites Internet**

De vastes ressources pour des organisations à but non lucratif sont disponibles sur:

<http://www.not-for-profit.org/>

### **Les cartes heuristiques (Mind Maps)**

Dessiner des cartes heuristiques est une façon très efficace pour structurer vos pensées, établir des cartes des acteurs clé ou même planifier des projets. Pour une description de la pratique des cartes heuristiques (mind mapping), visitez:

<http://www.jcu.edu.au/studying/services/studyskills/mindmap/index.html>

FreeMind est un logiciel de cartes heuristiques à code source libre et disponible gratuitement:

[http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main\\_Page](http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page)

Un logiciel commercial pour établir des cartes heuristiques est fourni, par exemple, par:

<http://www.mindjet.com> ou <http://www.mindgenius.com.au/>

### **Le Suivi / Evaluation**

Pour un aperçu général du système d'évaluation de GTZ, consultez: <http://www.gtz.de/en/leistungsangebote/6332.htm>

La terminologie utilisée par la GTZ est expliquée en détails dans:

GTZ (2004) 'The World of Words at GTZ' Eschborn: GTZ. Disponible pour téléchargement sur:

<http://www.gtz.de/glossar/>

Pour une vue globale des termes clé relatifs au suivi et l'évaluation basé sur les résultats, voir:

OECD/DAC (2002) 'Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management'. Paris: OECD

Le glossaire est disponible pour téléchargement sur le site Internet de l'OECD

<http://www.oecd.org/dac/>

## **Les réseaux**

### *Publications*

Une étude de la participation des décideurs dans les réseaux de partage des connaissances est disponible pour téléchargement sur le site Internet de la communauté KM4Dev.

<http://www.km4dev.org>

Creech, Heather; Williard, Terry (2001) 'Strategic Intentions: Managing Knowledge Networks for Sustainable Development'. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development

### *Site Internet*

L'Institut International du Développement Durable a une page Internet spéciale sur les réseaux:

<http://www.iisd.org/networks/>

## **Les espaces de travail en ligne**

Plusieurs agences bilatérales et multilatérales ont mis en place un espace de travail en ligne intitulé Dgroups pour les groupes et les communautés intéressés dans le développement international. Le Dgroups fournit des espaces de travail électroniques avec des listes de discussion e-mail, une section de ressources pour les documents, une section de membres et un agenda. Pour tous les membres et partenaires de Dgroups et leurs projets, ce service est gratuit sur:

<http://www.dgroups.org>

Le fournisseur de service Internet Yahoo offre des espaces de travail en ligne gratuits. L'espace de sauvegarde est limité et vous devez accepter avec des annonces publicitaires:

<http://groups.yahoo.com/>

Google Groupes est un service Internet gratuit pour les communautés en ligne:

<http://groups.google.com/>

Une boîte à outils pour les communautés en ligne est fournie par Full Circle Associates:

<http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm>

### **Le forum ouvert**

La méthode du forum ouvert a son propre site Internet:

<http://www.openspaceworld.org/>

### **Les boîtes à d'outils pour le partage des connaissances**

Une bonne vue d'ensemble des outils, réunions et méthodes de partage des connaissances est fournie dans un guide publié par l'Agence Canadienne de Développement International. Le guide est disponible pour téléchargement sur le site Internet de la communauté KM4Dev :

<http://www.km4dev.org>

Une boîte à outils utile avec des outils, conseils et techniques pour le partage des connaissances est fournie par la Bibliothèque Électronique Nationale de la Santé:

<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>

### **Storytelling**

#### *Publications*

Denning, Stephen (2001) 'The Springboard – How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations'. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001

#### *Websites*

Beaucoup de ressources sur le storytelling sont disponibles sur le site Internet de Steve Denning: <http://www.stevedenning.com>

### **Les enquêtes en ligne**

Un des nombreux outils basés sur Internet pour la réalisation d'enquêtes est SurveyMonkey:

<http://www.surveymonkey.com>

## Voice-over-Internet Protocol (Voix par IP)

Un des nombreux pourvoyeurs de services de téléphonie gratuits sur Internet est Skype. Téléchargez le logiciel gratuitement, branchez votre microphone et casque et appelez gratuitement toute personne qui utilise Skype, bien que les appels externes soient taxés:

<http://www.skype.com>

## 10.2 La check-list pour les TdR de consultants externes

### Check-list 22 – Les termes de référence d'un consultant externe

#### 1. Contexte

Donnez une description générale du fondement du réseau, du projet ou du programme. Expliquez pourquoi un consultant externe est nécessaire.

#### 2. Les tâches générales

Décrivez la tâche générale à laquelle le consultant doit contribuer.

##### *Exemples*

- plan d'affaires pour le réseau
- nouvelle stratégie du réseau
- conception et opération du réseau, du site Internet ou d'évènements face à face

#### 3. Les tâches spécifiques

Décrivez les tâches spécifiques que le consultant doit réaliser.

##### *Exemples*

- Faire une étude de marché comme contribution au plan d'affaires.
- Tester la demande et les attentes des membres actuels et potentiels.
- Analyser la composition nécessaire et les aspects stratégiques de l'affiliation.
- Identifier et préparer le plan de gestion de l'information et les moyens de communication.
- Définir des composantes stratégiques et opérationnelles du réseau.
- Concevoir et mettre en ligne le site Internet.
- Concevoir des mécanismes de promotion et d'incitation pour le réseau

#### 4. La méthode

Décrire les méthodes que le consultant doit utiliser.

##### Exemples

- Analyse de documents
- Conférences téléphoniques
- Interviews
- Ateliers
- Facilitation

#### 5. Le cadre temporel

Décrire les tâches détaillées et le temps nécessaire pour chacune.

<i>Exemple</i>		
Tâche	Temps	Coopération
Préparation du questionnaire	1 jour	Chef de projet, expert en développement des ressources humaines
Faire les interviews	3 jours	Coordinateur régional, officier de liaison
Compilation et analyse	1 jour	
Ecrire le rapport final	3 days	Coordonnateur de programme
<b>Total</b>	<b>8 jours</b>	

#### 6. Les réalisations

Décrire ce que le consultant doit produire.

##### Exemples

- Rapport final de 30 pages résumant la stratégie
- Site Internet entièrement opérationnel

#### 7. Le programme

Le programme devrait donner un aperçu chronologique des tâches à réaliser et mettre en exergue les étapes clés.

##### Exemple

- Début du mandat            20 janvier
- Fin des interviews            12 février
- Etape clé: atelier            3-5 mars
- Fin du mandat            30 juin







partageons les connaissances au profit des communautés rurales  
sharing knowledge, improving rural livelihoods

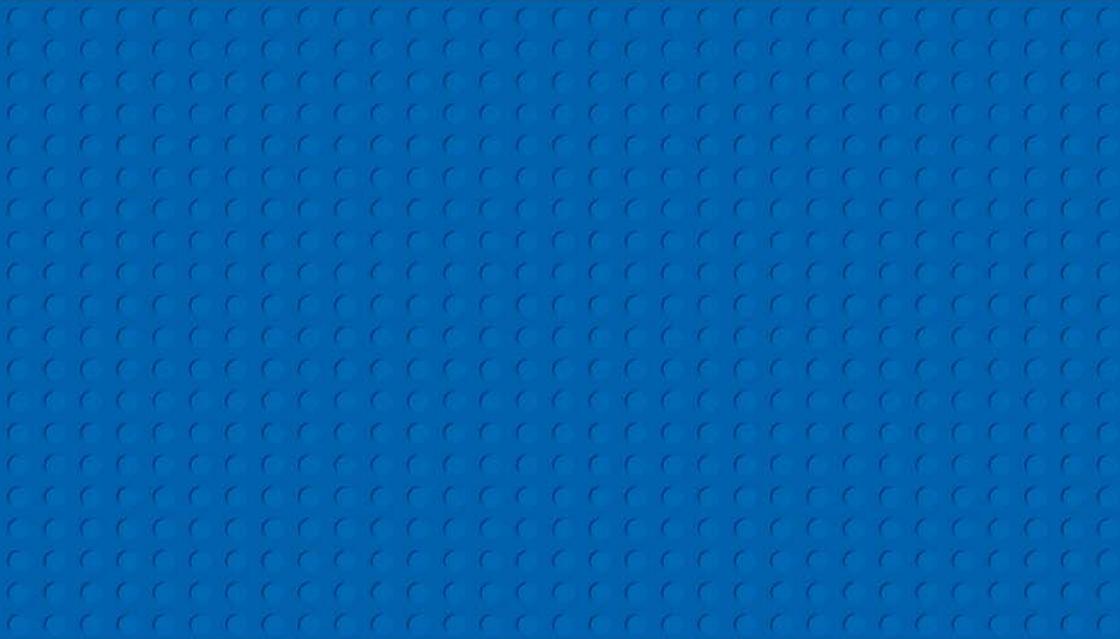
Le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) a été créé en 1983 dans le cadre de la Convention de Lomé entre les États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et les pays membres de l'Union européenne. Depuis 2000, le CTA exerce ses activités dans le cadre de l'Accord de Cotonou ACP-CE.

Le CTA a pour mission de développer et de fournir des services qui améliorent l'accès des pays ACP à l'information pour le développement agricole et rural, et de renforcer les capacités de ces pays à produire, acquérir, échanger et exploiter l'information dans ce domaine. Les programmes du CTA sont conçus pour: fournir un large éventail de produits et services d'information et mieux faire connaître les sources d'information pertinentes; encourager l'utilisation combinée de canaux de communication adéquats et intensifier les contacts et les échanges d'information, entre les acteurs ACP en particulier; renforcer la capacité ACP à produire et à gérer l'information agricole et à mettre en œuvre des stratégies de GIC, notamment en rapport avec la science et la technologie. Le travail du CTA tient compte de l'évolution des méthodologies et des questions transversales telles que le genre et le capital social.

Le CTA est financé par l'Union Européenne.

CTA  
Postbus 380  
6700 AJ Wageningen  
Pays-Bas  
Site Web: [www.cta.int](http://www.cta.int)





gtz



partageons les connaissances au profit des communautés rurales  
sharing knowledge, improving rural livelihoods