



Action collective entre les OSC : Comment assurer l'efficacité des réseaux ?

Toute personne œuvrant en faveur d'un changement véritable et pérenne, sur son lieu de travail, dans sa communauté ou sa société, s'aperçoit à un moment ou un autre qu'elle doit allier ses efforts et sa voix à ceux des autres pour avoir un effet réel. C'est ainsi que se créent les organisations : les personnes s'unissent afin de réaliser des objectifs plus substantiels que si elles agissaient seules. Cependant, les membres des organisations comprennent souvent très vite que le potentiel de leur organisation seule ne suffit pas et ils cherchent à unir leurs efforts avec d'autres.

SEULES, LES ORGANISATIONS PEUVENT ÊTRE VULNÉRABLES ET LEUR VOIX EST PARFOIS MARGINALISÉE OU CLOISONNÉE. LORSQU'ELLES COLLABORENT, IL EST PLUS DIFFICILE DE LES IGNORER.

Au cours de nos activités, l'équipe de Well Grounded a rencontré de nombreux réseaux, plateformes et coalitions : les organisations qui s'efforcent d'influencer les questions forestières sensibles sur le plan politique et économique doivent impérativement collaborer les unes avec les autres. Seules, les organisations peuvent être vulnérables et leur voix est parfois marginalisée ou cloisonnée. Lorsqu'elles collaborent, il est plus difficile de les ignorer. Les réseaux peuvent non seulement servir à faire pression, mais ils permettent également de partager les enseignements et l'expertise, ou même de mettre en commun leurs ressources et les utiliser de manière plus efficace.

Toutefois, la collaboration n'est pas chose facile : au sein même d'une organisation, les personnes, les équipes et les groupes doivent négocier leur place. Et lorsque plusieurs organisations se rassemblent, ces problèmes peuvent s'avérer plus complexes encore. Ce document présente certains défis auxquels ont fait face les coalitions, réseaux et plateformes avec lesquels Well Grounded a travaillé au fil des années et propose des pistes de solutions pour les surmonter.

Dans ce document, le terme « réseau » désigne globalement les plateformes, réseaux et coalitions ; c'est-à-dire des groupes d'organisations de la société civile (OSC) formels ou informels et parfois des militants individuels.

DÉFIS

ORIGINES ET BUT

Une grande partie des réseaux de la société civile que nous avons rencontrés ont été créés pour répondre à une initiative lancée par des acteurs externes, sans réel élan provenant des organisations ou des acteurs de terrain. Ceci découle parfois du fait qu'une organisation partenaire a identifié une question qu'elle juge essentielle et qu'elle souhaite donc inciter une réponse efficace ; ou encore de la préférence des gouvernements, bailleurs de fonds et autres acteurs à dialoguer avec un interlocuteur unique plutôt que d'entendre une multitude de voix et opinions divergentes provenant de la société civile. Quoi qu'il en soit, notre expérience nous a montré que les réseaux créés pour ces raisons font face à certains défis.

Il convient en premier lieu d'élaborer une vision et un but communs. Le réseau n'est pas nécessairement fondé sur une analyse commune du problème à aborder et ses solutions, et il arrive que l'élan provenant des processus externes fixe le cap plutôt que le réseau-même, qui réagit aux événements plutôt que de jeter les bases de ses activités. Ce type de réseau peut trop souvent conduire à une mentalité de « présentisme » ; c'est-à-dire qu'il s'efforce d'atteindre une position d'influence sur les politiques mais qu'il ne sait pas vraiment quoi en faire.

SI LES MEMBRES NE
S'ACCORDENT PAS SUR LES
PRIORITÉS CHOISIES PAR
LE RÉSEAU, LEUR NIVEAU
D'ENGAGEMENT PEUT NE PAS
SUFFIRE À LES RÉALISER.

Dans ce cas, les membres mettent souvent beaucoup de temps à s'approprier le réseau et à le diriger – sans toujours y réussir. Lorsque l'initiative est née d'un organisme partenaire, il arrive que ce dernier prenne les décisions finales et donc que le réseau traite en priorité des aspects qui relèvent plus du partenaire

que de l'OSC nationale. Ainsi, la motivation et la direction deviennent problématiques : si les membres ne s'accordent pas sur les priorités choisies par le réseau, leur niveau d'engagement peut ne pas suffire à les réaliser.

En outre, on pense souvent que les partenaires externes sont synonymes de financement et d'opportunités, ce qui signifie que beaucoup d'organisations et de personnes souhaitent tout d'abord participer en raison des avantages qu'elles espèrent en tirer, même si elles ne s'intéressent pas vraiment aux questions auxquelles le réseau tente de répondre. Ceci crée d'énormes défis en aval, lorsque le réseau tente d'élaborer ses positions, stratégies et actions : les membres ne partagent pas nécessairement une vision unique et ne se soucient guère d'en formuler une. Ce type de réseau présente aussi une certaine inertie car les membres peuvent être réticents s'ils n'y voient aucun avantage personnel concret.

Si le réseau a été créé parce que les acteurs externes pensent que la société civile doit parler d'une seule voix, il ne prend souvent que des positions relativement faibles. Les organisations qui ne sont pas des alliés naturels et dont la vision, la démarche et la stratégie ont très peu de points en commun doivent investir énormément de temps et d'énergie pour obtenir un résultat consensuel malgré un terrain d'entente si limité ; il est alors très difficile d'arriver à un accord ou à une politique commune et de s'y maintenir.

Nous observons trop souvent que les membres des réseaux qui se contentent de faire de belles déclarations sur les objectifs qu'ils se sont fixés consacrent ensuite leur temps et leur énergie aux questions politiques et structurelles internes, en négligeant le but et les objectifs généraux du réseau.



Les organisations qui ne sont pas des alliés naturels doivent investir énormément de temps et d'énergie pour obtenir un résultat consensuel malgré un terrain d'entente si limité.

CONFIANCE

Selon notre expérience, la confiance représente le défi principal pour une grande partie des réseaux avec lesquels Well Grounded a collaboré. Le manque de confiance entre les membres entrave l'échange d'informations et rend les relations de travail de même que le partage des responsabilités très difficiles car les membres ne font pas suffisamment confiance aux autres pour les laisser appliquer leurs propres méthodes en vue d'atteindre le même objectif. Cette situation devient particulièrement complexe lorsqu'un réseau accède au financement ou à autre forme de pouvoir par le biais du lobbying ou de négociations : la question de savoir qui prend les décisions et gère le financement ou l'accès aux décideurs devient source de désaccord et nuit souvent au but premier du réseau.

Ce manque de confiance peut être dû à une variété de causes. Tel qu'expliqué ci-dessus, il se peut que le réseau ne soit pas composé d'alliés de même sensibilité mais soit plutôt un regroupement presque imposé par des acteurs externes, ce qui signifie qu'il n'existe pas nécessairement de climat de confiance entre les membres et qu'ils peuvent avoir des intentions entièrement différentes. Le manque de confiance peut être ancré de longue date entre certaines organisations en raison de leur expérience ou de préjugés les uns envers les autres.

Il arrive également que les personnes ou les organisations s'engagent dans les réseaux pour d'autres raisons : avantages personnels ou organisationnels ou statut politique. Les acteurs de ce type peuvent

**UN MANQUE DE CLARTÉ
CONCERNANT L'ESSENCE
DU RÉSEAU PEUT
ÉGALEMENT ENGENDRER
UNE CERTAINE MÉFIANCE.**

profondément empoisonner la dynamique de groupe et Well Grounded a vu plusieurs réseaux souffrir de cette manipulation.

Un manque de clarté concernant l'essence du réseau peut également engendrer une certaine méfiance : si une organisation pense bénéficier d'un financement en intégrant un réseau mais que tel n'est pas le cas, elle sera inévitablement déçue. De même, si un réseau n'explique pas les objectifs de son lobbying ou de ses campagnes, les intentions des différents membres peuvent créer des suspicions.

INCLUSION ET ADHÉSION

Les réseaux que nous avons rencontrés ont des attitudes diverses en matière d'adhésion. Certains sont très ouverts et toute organisation qui s'intéresse aux questions abordées est libre de s'y joindre. D'autres imposent des critères d'adhésion très stricts comprenant une cotisation et des processus

IL CONVIENT DE GÉRER LE FRAGILE ÉQUILIBRE QUI OPPOSE LES BESOINS ET PRIORITÉS DE CHAQUE MEMBRE D'UNE PART, ET LES BESOINS ET PRIORITÉS DU RÉSEAU DANS SON ENSEMBLE D'AUTRE PART.

d'acceptation rigoureux. Quelle qu'en soit la forme, le processus d'adhésion s'accompagne couramment de plusieurs défis.

En premier lieu, il convient de gérer le fragile équilibre qui oppose les besoins et priorités de chaque membre d'une part, et

les besoins et priorités du réseau dans son ensemble d'autre part. Ceci peut une fois encore être dû à un manque de clarté quant au but et au rôle du réseau : les membres commencent à penser que tous leurs efforts doivent profiter au réseau et ils commencent en quelque sorte à perdre leur identité. En outre, les réseaux sont trop souvent en concurrence avec leurs propres membres et vus comme exploitant les ressources humaines et financières qui pourraient servir aux membres individuels (comme par exemple lorsque les membres du personnel consacrent une grande partie de leur temps aux activités du réseau plutôt qu'à celles de l'organisation). Par ailleurs, les organisations plus fortes peuvent finir par dominer le réseau : elles peuvent se permettre d'affecter du personnel et des ressources aux activités du réseau et elles finissent donc par exercer une emprise sur le programme. Il arrive également que l'organisation ou la personne la plus motivée par la question abordée prenne les rênes. Certains de ces facteurs peuvent être utilisés à bon escient : les organisations ou les personnes plus fortes et bien renseignées peuvent encadrer les autres et encourager leur participation mais cette situation devient problématique lorsqu'elle limite l'espace des plus faibles.

Quel que soit le type de structure, nous avons remarqué que les problèmes surviennent lorsque les membres saisissent mal les critères d'adhésion ou que l'application de ces derniers manque d'uniformité sur l'ensemble du réseau. Tous les membres doivent aussi impérativement comprendre les obligations qui leur incombent, de même que ce qu'ils peuvent attendre de leur adhésion. Par exemple, les attentes financières utopistes des membres ont représenté une pierre d'achoppement majeure entravant l'efficacité de nombreux réseaux, de même que la tendance qu'ont certains membres à voir le réseau comme un prestataire de service plutôt qu'un espace propice à l'élaboration d'actions collectives.

La question de l'inclusion se dégage aussi souvent, particulièrement concernant les groupes déjà victimes de discrimination. Nombreux sont les réseaux qui prétendent représenter les peuples, groupes et communautés marginalisés mais qui, en pratique, ne les incluent pas dans leurs propres structures et prise de décision, voire exercent eux-mêmes des pratiques discriminatoires. Cet ostracisme peut être d'origine structurelle : les réunions, discussions et processus de prise de décision peuvent se dérouler dans des langues, par le biais de technologies ou dans des lieux physiques auxquels tous n'ont pas accès. Il est aussi évident dans les comportements et les attitudes : en ne tenant pas compte de certains points de vue, en se moquant ou en dénigrant certaines interventions des groupes marginalisés ou en cherchant activement à les réduire au silence.

Le choix des représentants est souvent une bonne indication des rapports de force présents dans les réseaux : il peut y avoir un cercle vicieux dans lequel une ou deux personnes qui saisissent bien les questions ou possèdent des grandes qualités de négociateur – ou encore qui ont de bons contacts – sont systématiquement sélectionnées pour représenter le reste du groupe. Ceci

**TOUS LES MEMBRES
[D'UN RÉSEAU] DOIVENT
AUSSI IMPÉRATIVEMENT
COMPRENDRE LES
OBLIGATIONS QUI LEUR
INCOMBENT, DE MÊME QUE CE
QU'ILS PEUVENT ATTENDRE
DE LEUR ADHÉSION.**

assoit donc leur autorité au sein du réseau et empêche les autres d'acquérir les compétences, les connaissances et l'expérience, ce qui peut de la même manière renforcer la marginalisation ou la discrimination qui existe dans le réseau.

Enfin, l'adhésion entraîne un dernier défi particulier : dans certains pays du bassin du Congo dont l'histoire est marquée de conflits et d'agitation, les organisations de la société civile s'inquiètent de tout manque de consensus ou même de désaccord visible entre les membres. Les membres du réseau peuvent prendre un certain temps pour accepter le caractère inévitable des différences d'opinion, qui peuvent pourtant même être saines. Mais avant d'arriver à cette réalisation, la solidarité feinte qui doit être affichée malgré l'absence de véritable accord risque d'ébranler la position du réseau et contribuer à la création d'une méfiance parmi ses membres.

STRUCTURES ET PRISE DE DÉCISION

Nous abordons la question des défis liés aux structures et à la prise de décision non sans une certaine hésitation : tel que nous l'avons expliqué ci-dessus, les aspects structurels ont tendance à prédominer par rapport aux buts originaux de nombreux réseaux et nous pensons que les réseaux qui échouent sont souvent ceux qui perdent de vue leurs objectifs et s'enchevêtrent dans des problèmes structurels. Mais ces questions nécessitent néanmoins d'être approfondies pour conduire au bon fonctionnement d'un réseau.

Comme précité, l'adhésion constitue un point de départ ; en l'absence de critères connus et appliqués par tous, de même qu'une compréhension claire, commune et concrète quant au but du réseau et à l'adhésion, le réseau peut connaître des difficultés dès son démarrage.

Dans la plupart des réseaux avec lesquels nous avons travaillé, qui évoluent à l'échelle régionale ou nationale et dans des pays disposant de faibles moyens de communication et où les déplacements sont compliqués



Les membres du réseau peuvent prendre un certain temps pour accepter le caractère inévitable des différences d'opinion, qui peuvent pourtant même être saines.

et coûtent cher, les membres choisissent généralement de déléguer leurs pouvoirs de décision et leur autorité à un comité plus restreint, et mandatent fréquemment un organisme de coordination pour assurer les activités quotidiennes du réseau. En soi, cette décentralisation peut fonctionner, à condition que les membres se fassent suffisamment confiance et que le niveau de redevabilité qui existe s'étende sur l'ensemble du réseau. Néanmoins, Well Grounded a rencontré beaucoup de réseaux dont les membres se sentent abandonnés par le comité de direction ou les organismes de coordination, la base du problème étant presque toujours

CES RÉSEAUX PEUVENT ÊTRE
OBNUBILÉS PAR LA QUESTION DES
« BONS » TEXTES SANS TOUTEFOIS
REMÉDIER AUX PROBLÈMES SOUS-
JACENTS LIÉS À LA CONFIANCE
OU APPRÉCIER CE QU'ILS SERONT
RÉELLEMENT EN MESURE
D'ACCOMPLIR.

liée à un manque de confiance, bien que d'autres facteurs entrent également en jeu.

Par ailleurs, nous avons constaté dans le contexte particulier du bassin du Congo et le monde francophone que les OSC qui œuvrent dans la région ont une propension à élaborer leurs structures et processus à partir de textes et de documents. Ces réseaux peuvent être obnubilés par la question des « bons » textes sans toutefois remédier aux problèmes sous-jacents liés à la confiance ou apprécier ce qu'ils seront réellement en mesure d'accomplir. Les débats menés au sein du réseau tentent uniquement de déterminer si une organisation ou une personne a « respecté les textes » et ces textes peuvent alors servir d'outils de manipulation ou attiser la discorde. A contrario, certaines organisations « oublient » parfois leurs textes fondamentaux et fonctionnent alors de manière informelle, avec des processus de prise de décisions changeants et des membres aléatoires, ce qui complique également la bonne marche du réseau.

Par ailleurs, nous avons constaté dans le contexte particulier du bassin du Congo et le monde francophone que les OSC qui œuvrent dans la région ont une propension à élaborer leurs structures et processus à partir de textes et de documents. Ces réseaux peuvent être

L'idée fixe de la hiérarchie est un autre facteur à prendre en compte : les organisations ou les personnes jugées d'un échelon moins élevé – en raison de leur emplacement géographique, statut social, âge, sexe, appartenance ethnique, niveau de connaissances ou d'expertise, voire un ensemble de ces éléments – ne sont généralement pas censées prendre des initiatives et on les dissuade même activement d'agir. À l'inverse, on attend des personnes jugées de rang supérieur qu'elles dirigent et amorcent les actions. Cette hiérarchisation peut affaiblir l'efficacité de l'action collective car les membres dépendent de décisions et d'initiatives prises en aval. Cette situation peut à son tour créer une dynamique où les membres deviennent trop tributaires de la coordination pour fournir une direction (et des ressources) au réseau.

Nombreux sont les réseaux qui dépendent excessivement de l'Assemblée Générale comme seul mécanisme permettant aux membres de se retrouver en personne pour prendre des décisions. Nous parlons de « dépendance excessive » car dans le contexte du bassin du Congo, il peut s'avérer onéreux et difficile de rassembler tous les membres d'un réseau, ce qui signifie que ces assemblées générales se tiennent généralement lorsque le réseau obtient un financement externe – et très peu de partenaires sont disposés à financer ce type d'activité. C'est pourquoi les assemblées générales ne se déroulent que très sporadiquement, laissant aux décisions et frustrations le temps de s'accumuler et de fulminer au moment où la réunion est enfin

organisée. Une fois encore, les membres s'échauffent sur le respect des textes, même s'il est pratiquement impossible de les mettre en œuvre.

LONGÉVITÉ

Enfin, que faire si lorsqu'un réseau atteint son but ? De nombreux réseaux se considèrent comme des structures permanentes. Les réseaux peuvent être créés pour réagir à une question particulière et certains réussissent parfaitement à honorer ce rôle. En effet, les réseaux les plus efficaces que nous ayons rencontrés ont été mis sur pied pour répondre à un problème spécifique et ont élaboré des solutions très concrètes et focalisées sur cet aspect. Cependant, l'expérience nous a montré que les réseaux sont rarement disposés à fermer leurs portes une fois leur mission accomplie. Ceci engendre une situation où un réseau peut exister simplement pour conserver le statu quo, ce qui exacerbe le manque de direction et les intentions conflictuelles entre les membres. Cette propension à la hiérarchisation et à la formalisation par le biais de textes juridiques renforce le risque de dépassement de la durée de vie naturelle des réseaux. Malgré tout, certains réseaux réussissent très bien à se « recycler » et à rester en harmonie avec les besoins et les aspirations de leurs membres.

RÉPONSES

Well Grounded a étudié ces questions avec de nombreux réseaux. Notre intervention repose sur la compréhension selon laquelle les réseaux ont pour but de renforcer l'action collective ; c'est-à-dire que nous œuvrons pour que les membres puissent réaliser des objectifs plus ambitieux en alliant leurs efforts plutôt que si chacun traitait la même question de son côté. À cette fin, nous aidons les personnes et organisations impliquées

LES RÉSEAUX ONT POUR BUT DE RENFORCER L'ACTION COLLECTIVE ; C'EST-À-DIRE QUE NOUS OEUVRONS POUR QUE LES MEMBRES PUISSENT RÉALISER DES OBJECTIFS PLUS AMBITIEUX EN ALLIANT LEURS EFFORTS PLUTÔT QUE SI CHACUN TRAITAIT LA MÊME QUESTION DE SON CÔTÉ.

dans les réseaux à comprendre la raison de leur collaboration, le but visé et la marche à suivre pour y arriver, et à s'accorder sur cette logique. Nous tentons d'identifier les actions collectives et celles que chaque membre peut poursuivre seul.

L'engagement de Well Grounded envers les réseaux porte plus précisément sur les étapes suivantes :

I. BUT COMMUN :

faire en sorte que les membres comprennent et acceptent la raison de leur regroupement en réseau et s'accordent sur ce qu'ils cherchent à réaliser par le biais de cette collaboration.

Cette étape est essentielle à nos yeux : quelles que soient l'ancienneté du réseau et la clarté des documents sur la question traitée, nous avons noté qu'en se rappelant les principes fondamentaux, les réseaux sont généralement capables d'apporter des changements riches et fructueux ou de se consolider. Il s'agit notamment de :

- a. Formuler une analyse claire des questions que le réseau souhaite attaquer et bien saisir les réponses possibles selon le contexte. Les membres sont invités à employer des outils analytiques participatifs et à étudier différents scénarios afin de parvenir à une compréhension commune des questions
- b. Faciliter l'entente des membres au sujet de la vision, des objectifs et des valeurs communes du réseau. Il est important que tous les membres sachent dans quoi ils s'engagent et les explications, discussions et désaccords permettant d'arriver à ce niveau de compréhension peuvent s'avérer chronophages. Durant cette phase, nous avons constaté qu'il était tout aussi important que les membres travaillent en petits groupes et dans des langues et un environnement leur permettant de s'exprimer librement. Une fois que les membres d'un réseau se sont réellement approprié ces éléments, ils sont alors résolus à les défendre coûte que coûte.

2. STRATÉGIE :

■ soutenir les membres du réseau pour parvenir à un accord sur l'objectif et la manière de le réaliser.

Il peut s'agir d'identifier et de convenir de la démarche à adopter, de se mettre d'accord sur les prises de position communes et sur les arguments en rapport avec les thématiques clés, et d'étudier les points forts et les points faibles des différents membres de manière à tirer le meilleur profit possible des compétences et ressources qu'ils peuvent offrir au réseau. Il convient de souligner que les stratégies doivent être souples, notamment lorsqu'elles concernent le plaidoyer et le lobbying. L'élaboration d'une stratégie peut prendre du temps et les réseaux doivent parfois réagir relativement rapidement face aux situations changeantes. C'est pourquoi l'élaboration des stratégies est un processus constant et itératif : tant que les objectifs sont clairs et acceptés, les démarches peuvent être mises à l'essai et adaptées, en se basant sur les compétences et connaissances existantes d'une part, et en produisant de nouvelles durant le cheminement.

3. STRUCTURE ET PRISE DE DÉCISION:

■ Favoriser le processus leur permettant de travailler main dans la main.

Ceci requiert généralement une bonne compréhension des rapports qui existent entre les organisations et de leurs moyens de communication actuels, l'étude de leurs expériences positives et négatives en matière de collaboration et la création d'un système simple compatible avec les exigences des membres pour ce qui est de la transparence et de la redevabilité. L'accès aux smartphones et à Internet améliore progressivement la connectivité même dans les zones les plus isolées, et certains réseaux ont même commencé à prendre davantage de décisions à distance. Nous sommes convaincus que ces technologies tiendront une place de plus en plus importante à l'avenir et elles pourraient bien permettre aux réseaux d'améliorer leur efficacité et réactivité.

LE RÔLE DE WELL GROUNDED EST D'AIDER LES MEMBRES À S'ACCORDER SUR UN SYSTÈME SUFFISAMMENT FONCTIONNEL ET RIGOREUX POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DU RÉSEAU.

Concernant la question de savoir qui est membre et quels sont les droits et responsabilités de chacun au sein du réseau, il semble que les modèles formels et informels peuvent fonctionner, à la condition que tous comprennent les critères permettant aux organisations de devenir ou de rester membres et qu'il ne persiste aucun doute quant à ce qu'ils peuvent apporter au réseau, et vice versa. Les critères d'adhésion pourraient consister à respecter un ensemble de principes ou un objectif commun, ou bien être plus complexes : soumission d'une demande, versement de frais d'inscription, soumission de copies de leurs comptes organisationnels, entretiens de sélection avec les membres du réseau, etc. Le rôle de Well Grounded est d'aider les membres à s'accorder sur un système suffisamment fonctionnel et rigoureux pour répondre aux besoins du réseau. Généralement, les plus simples offrent les meilleurs résultats.

4. GESTION DES CONFLITS :

■ Identifier, nommer et encourager des discussions constructives axées sur les questions épineuses, particulièrement en rapport avec la confiance.

Nous avons constaté qu'en tant que médiateurs, Well Grounded passe beaucoup de temps à établir une relation de confiance avec les membres des réseaux avant qu'ils ne se sentent suffisamment à l'aise pour entamer

EN TANT QUE FACILITATEUR,
IL CONVIENT DE FAIRE
PREUVE DE PATIENCE ET
DE PRUDENCE DURANT
CES DISCUSSIONS.

un débat. Les membres reconnaissent généralement la grande utilité de cette discussion par la suite. Ceci peut constituer un défi majeur pour les personnes concernées : parler de confiance et de méfiance crée un risque, surtout dans un contexte où ces aspects

ont parfois entraîné de violents conflits ou des mesures répressives. En tant que facilitateur, il convient de faire preuve de patience et de prudence durant ces discussions, et d'être disposé à identifier les questions délicates et à les soulever si besoin est.

5. EXAMEN RÉGULIER DES PROGRÈS RÉALISÉS ET VOLONTÉ DE CHANGER :

■ Le lobbying et le plaidoyer s'inscrivent au cœur des activités de la majorité des réseaux aux côtés desquels nous avons travaillé.

Le réseau doit faire preuve d'un certain niveau de souplesse et de réactivité face aux circonstances externes en constante évolution afin de s'adapter et de trouver des solutions appropriées. L'examen des succès et des échecs peut s'avérer crucial car cet exercice permet de revenir sur l'analyse initiale d'un problème donné. Les processus amphigouriques et fastidieux peuvent peser sur la vivacité d'un réseau, c'est pourquoi les bilans réguliers et les mécanismes propices à la prise de décisions et au changement de cap rapides (au besoin) sont nécessaires ; mais ils requièrent bien entendu la confiance des membres.

APPRENTISSAGE

Comme c'est le cas pour tous types de développement organisationnel, le renforcement et la consolidation des réseaux peuvent exiger beaucoup de

temps et de patience. En sa qualité de médiateur, le rôle de Well Grounded a souvent consisté à permettre aux membres de faire une pause, réfléchir aux actions en cours et vérifier qu'ils aillent bien tous dans la même direction, mais par-dessus tout de poser aux membres les bonnes questions au bon moment. Cet effort demande de la patience et de la persévérance, tant du côté des médiateurs que des membres du réseau, mais c'est ainsi que l'on peut progressivement parvenir à réaliser des résultats concrets.

Il est arrivé que les discussions axées sur le réseau et son fonctionnement entraînent, à court terme, de profonds clivages et divisions entre les membres, jusqu'à la dissolution de certaines alliances. La première fois que cela s'est produit, nous nous sommes sentis fautifs. Mais après mûre réflexion, force est de constater que certains des défis présentés ci-dessus conduisent inévitablement à ce type d'incidents, qui peuvent s'avérer sains sur le long terme car ils produisent des réseaux munis d'objectifs communs plus cohérents et d'idées plus claires quant aux droits et obligations de leurs membres. Finalement, en l'absence d'une vision partagée et si les membres ne perçoivent pas qu'ils peuvent être plus féconds ensemble que seuls, les réseaux sont voués à l'échec. Enfin, il vaut mieux parfois avoir deux ou trois réseaux de plus petite taille mais appliqués et engagés plutôt qu'un réseau tentaculaire introverti qui ne traite pas des questions pour lesquelles il a initialement été mis en place.

CONCLUSIONS

Les réseaux ont le pouvoir de réaliser efficacement de vrais changements et ils représentent une corne d'abondance en matière d'apprentissage et d'échange d'expériences entre les membres. Cependant, ils peuvent aussi s'avérer très chronophages et énergivores, parasiter les ressources de leurs membres, et créer et exacerber les conflits. Pour éviter cette situation, le réseau se doit de rester concentré sur son objectif premier, fixer des ambitions et des exigences réalistes pour ses membres et continuer à se montrer redevable envers eux, particulièrement s'ils sont fréquemment marginalisés ou exclus. Les médiateurs externes peuvent être d'une grande aide pour les membres enlisés dans des cercles vicieux car ils peuvent poser des questions clés et mettre en lumière des points essentiels que le réseau devra traiter avant de pouvoir aller de l'avant.

REMERCIEMENTS

Le présent document est le fruit des réflexions de l'équipe de Well Grounded dans son ensemble et nous souhaitons remercier les membres des nombreux réseaux avec lesquels nous avons collaboré au fil des années. Nous ne cesserons de le répéter ; l'engagement et l'énergie des acteurs de la société civile du bassin du Congo sont extraordinaires.



À PROPOS DE WELL GROUNDED

Well Grounded soutient les organisations de la société civile (OSC) en Afrique dans leur développement organisationnel pour qu'elles obtiennent des effets positifs durables en matière de gouvernance des ressources naturelles et des droits des communautés. Nous soutenons les OSC dans les domaines suivants : développement stratégique, leadership, team building et renforcement des équipes, planification et évaluation, relations et compétences relationnelles. Nous sommes également convaincus que c'est en rapprochant les personnes et les organisations que nous pouvons réaliser ensemble des changements positifs.

A PROPOS DE CETTE SÉRIE DE DOCUMENT DE DISCUSSION

Cet article s'inscrit dans une collection de documents de discussion publiés par Well Grounded dans le but de susciter des débats axés sur les questions de développement organisationnel pertinentes pour les organisations de la société civile dans le Bassin du Congo. Ces documents ne se concentrent pas sur des aspects théoriques – de nombreux auteurs s'en chargent très bien ailleurs – mais ils sont plutôt le fruit de nos propres observations et des enseignements que nous tirons de nos collaborations régulières sur le terrain avec les OSC. Ils visent à communiquer les leçons que nous tirons de la pratique et à alimenter les discussions sur le développement organisationnel des OSC africaines.