

Guide pratique sur le réseautage en Tunisie

La mise en place et la gestion de réseaux pour le développement décentralisé :
Orientations pratiques, Outils de réseau et Études de cas

Avant-propos

Fédérer, tel est le premier rôle de la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT). Créée en 1973, notre organisation a pour mission de représenter, défendre et porter haut les voix des communes tunisiennes et de les accompagner dans la mise en place du processus de décentralisation. Réunir les communes tunisiennes ne peut se faire qu'à travers l'organisation de réseaux thématiques qui vont permettre dans un premier temps de partager une expérience, que ce soit à travers un projet spécifique, ou bien par communauté d'intérêt.

Ainsi à travers les expériences menées à travers de nombreux projets de développement mis en œuvre en partenariat avec de nombreux acteurs, dont principalement la GIZ, la FNCT a fait l'expérience de la mise en réseau des communes bénéficiaires de projets thématiques. Cette expérience a permis de renforcer la fédération, que ce soit à travers les réseaux Espaces Citoyens, Wamanet ou encore le Réseau Jeunes. Ces expériences ont également permis de capitaliser un grand nombre de bonnes pratiques et de mettre en lumière des questions fondamentales pour le bon fonctionnement et la viabilité de ces réseaux.

Ce guide pratique du réseautage retrace l'ensemble de ces éléments essentiels à la bonne réussite de la mise en œuvre des réseaux et va permettre à la fédération d'orienter la construction de ses réseaux en capitalisant sur ces expériences riches en enseignements. La FNCT s'est en effet donnée pour objectif de démultiplier ses réseaux, qu'ils soient thématiques ou territoriaux. Ces réseaux de la FNCT auront vocation à renforcer les capacités des communes par une meilleure identification de leurs besoins, la mise à disposition de ressources documentaires et le partage de bonnes pratiques entre autres. La fédération a ainsi identifié quatre grandes familles de réseau qui seront eux-mêmes composés de sous réseaux capitalisant sur les expériences déjà menées : Planification stratégique territoriale, Amélioration de la gestion des services municipaux, E-governance et Finances locales.

Ces réseaux seront animés de manière présentielle mais également de manière virtuelle à travers la plateforme de gestion des réseaux développée dans le portail de la fédération. La plateforme de gestion des réseaux donnera accès à des ressources thématiques, des capsules vidéos de sensibilisation, un forum en ligne pour un partage instantané de toutes informations ou questions concernant les activités du réseau, des guides et des manuels de procédures ainsi qu'à terme à des formations en ligne.

La Fédération Nationale des Communes Tunisiennes remercie à travers l'édition de ce guide la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit et ses équipes pour la qualité des actions menées ensemble œuvrant au renforcement de la fédération et du pouvoir local en Tunisie.

Remerciements

Le présent guide s'appuie en grande partie sur la deuxième édition de *Work the Net : Un guide de gestion pour les réseaux formels existants et émergents* (2015) et les travaux de Bertha Camacho Tuckermann (Skat Foundation). Le guide s'inspire également du modèle de changement dialogique (MCD) proposé par le Collective Leadership Institute. L'auteur remercie la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en Tunisie et la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT) pour le soutien apporté à la réalisation de ce guide. Les deux organisations ont fourni des informations importantes et un accès aux réseaux existants, qui servent d'études de cas. L'auteur remercie tout particulièrement Dhouha Hamdi (experte technique de la GIZ), qui a grandement contribué à la mise en place de Réseau de Jeunes et la réalisation de ce guide. Par ailleurs, Dieter Kattermann et Philipp Schwörer (ancien et actuel chef de la mission du Projet Initiative pour le Développement Municipal), Olfa Dridi (experte technique et coordinatrice du réseau Espace Citoyen) et Nizar Chaouachi (coordinateur du réseau Wamanet) ont fourni des commentaires et des réflexions enrichissants reliés à des réseaux en Tunisie.

Table des matières

Avant-propos	1
Remerciements	2
Table des matières	3
Liste des figures et des tableaux	4
1. Introduction	5
Pourquoi ce guide ?	5
Que contient le guide ?	6
À qui s'adresse ce guide ?	6
Que sont les réseaux ?	7
Les différents types de réseaux	8
2. Comment commencer	11
Un réseau sur quoi et pour qui ?	11
Comment faire participer les bonnes personnes ?	11
Bien connaître vos parties prenantes clés	12
Prise en compte de l'environnement des réseaux	13
Étude de cas : Réseau de Jeunes	14
3. Comment s'installer et s'organiser	18
Comment structurer votre réseau ?	18
Comment gérer votre réseau ?	21
Quelques lignes directrices importantes	22
Un statut juridique pour votre réseau ?	24
Étude de cas : Réseau de Jeunes	24
4. Comment communiquer	27
Communication interne	27
Communication externe	30
Des outils pour faciliter la communication	32
Capacités de communication	34
Étude de cas : Réseau de Jeunes	36
5. Comment obtenir des fonds	39
À propos de l'argent ?	40
D'où vient l'argent ?	40
Quels types de financement ?	42
7 étapes pour collecter des fonds	43
6. Comment faire le suivi et l'évaluation des réseaux	47
Suivi des réseaux	47
Évaluation des réseaux	49
Outil d'auto-évaluation des réseaux	52
Appliquer les résultats et les recommandations des évaluations	53
Étude de cas : Espace Citoyen	54
7. Conclusions	57
Résumé	58
Perspectives	58
Bibliographie	60

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 :	Les réseaux centralisés et décentralisés	9
Figure 2 :	Les réseaux avec ou sans organisation faitière	10
Figure 3 :	Les Membres : particuliers, organisations, réseaux	20
Figure 4 :	Leadership engagé et partagé	21
Figure 5 :	Communication face à face	28
Figure 6 :	Canaux et flux de communication dans le réseau de jeunes	38
Figure 7 :	Frais et revenus des réseaux	40
Figure 8 :	Processus de financement – Les trois étapes	41
Figure 9 :	Cycle de collecte de fonds	44
Figure 10 :	6 dimensions clés du réseau	49
Figure 11 :	Questions pour l'évaluation du réseau	50
Figure 12 :	Auto-évaluation des réseaux – Les résultats dans une « carte radar »	53
Figure 13 :	Évaluation Espace Citoyen (basé sur 37 fiches d'évaluation)	55
Tableau 1 :	Réseaux par degré de formalité	9
Tableau 2 :	Synthèse Chapitre 2	17
Tableau 3 :	Plusieurs éléments organisationnels avec différentes fonctions	19
Tableau 4 :	Statut juridique - Représentation par un membre vs. Enregistrement légal	24
Tableau 5 :	Synthèse Chapitre 3	27
Tableau 6 :	Ce qu'il faut faire et ne pas faire dans la communication en ligne	29
Tableau 7 :	Outils d'information et de communication en ligne	33
Tableau 8 :	Outils en face à face ou combinés	34
Tableau 9 :	Problèmes et solutions de communication interne	37
Tableau 10 :	Synthèse Chapitre 4	39
Tableau 11 :	Synthèse Chapitre 5	47
Tableau 12 :	Répondants qui ont participé à l'évaluation du réseau Espace Citoyen	55
Tableau 13 :	Synthèse Chapitre 6	56

1. Introduction

> Pourquoi ce guide?

Ceci est un guide pratique pour la gestion de réseaux en Tunisie. Il vise à aider les praticiens et professionnels de réseaux à comprendre, créer, gérer, suivre et évaluer les réseaux. Après le printemps arabe, pendant la période de transition politique, un grand nombre de nouveaux réseaux et associations sont apparus en Tunisie pour aborder toutes sortes de questions sociopolitiques, y compris la gestion des déchets, la participation des jeunes ou l'engagement citoyen. La Tunisie s'est avérée un terrain fertile pour les réseaux, mais des défis ont émergés tels que les structures et pratiques préexistantes (autoritaires) qui sapent les activités des réseaux dans le pays. Ce guide mettra en lumière de nombreuses spécificités du réseautage propres à l'expérience tunisienne à partir d'études de cas concrets. En particulier, il s'appuie sur les enseignements tirés de la gestion des réseaux soutenus par la FNCT et la GIZ, comme le Réseau des Jeunes, Wamanet et l'Espace Citoyen. À notre connaissance, il s'agit du premier guide qui se concentre sur la mise en réseau en Tunisie et dans la région du Maghreb. Nous soulignons la nature contextuelle de réseautage et invitons les praticiens à tester et adapter le contenu selon le contexte d'utilisation.

Au-delà du réseautage en Tunisie, le guide offre des conseils généraux sur la façon de mettre en place et de gérer des réseaux. Les chapitres suivants présentent comment tirer parti des opportunités et des forces, comment organiser un dialogue multipartite, et préparer une feuille de route pour l'établissement de réseaux fructueux. De plus, le guide fournit un ensemble d'outils pour la communication, la collecte de fonds, le suivi et l'évaluation de réseaux. Il propose des principes directeurs pour aider les parties prenantes à naviguer dans les réseaux nouveaux et existants. Le guide reconnaît les différents points de départ des réseaux. Certains réseaux partent de zéro, tandis que d'autres ont déjà une base composée de membres bien établies et engagées. Certains réseaux se trouvent dans une position privilégiée pour recevoir un soutien financier ou technique de la part des donateurs, tandis que d'autres doivent mobiliser leurs propres fonds. Ainsi, ce guide vise à couvrir les divers besoins des réseaux.

> Que contient le guide?

Le chapitre 1 présente le concept de réseaux. Il explique les différents types de réseaux et discute des objectifs et des groupes cibles de ce guide. **Le chapitre 2** offre des conseils pratiques sur la mise en place de nouveaux réseaux et l'implication des principales parties prenantes. **Le chapitre 3** décrit la structuration et la gestion des réseaux et propose des orientations et des réflexions importantes sur le statut juridique d'un réseau. **Le chapitre 4** fournit un ensemble d'outils pour soutenir la communication interne et externe et souligne les compétences nécessaires des communicateurs des réseaux. **Le chapitre 5** traite des différents types de financement et propose une stratégie en sept étapes pour la collecte de fonds. **Le chapitre 6** fournit des outils utiles pour le suivi et l'évaluation des réseaux et explique comment mettre en œuvre les conclusions des évaluations. **Le chapitre 7** résume les principaux points du guide et offre un aperçu et des perspectives du travail en réseau en Tunisie. Les **chapitres 2 à 6** incluent des études de cas spécifiques de réseaux existants soutenus par GIZ Tunisie pour démontrer comment les théories et concepts sont appliqués dans la pratique. Ils comprennent également une **liste de contrôle** pour surveiller la performance de votre réseau à différents niveaux.

> Télécharger le PDF

Une version PDF de ce guide sera également disponible en ligne sur la plateforme de la FNCT.

À qui s'adresse ce guide?

Ce guide s'adresse principalement aux :

1. Responsables et praticiens de réseaux ;
2. Professionnels souhaitant mettre en place un réseau ;
3. Personnel de la GIZ ;
4. Autres groupes d'intérêt (gouvernements, secteur privé, organisations internationales);
5. Citoyens et groupes civiques intéressés par la mise en réseau en Tunisie et au-delà.

> Que sont les réseaux?

Ce guide se concentre sur les réseaux. Mais que sont vraiment les réseaux? D'une façon générale, les réseaux se réfèrent à « un groupe ou un système de personnes interconnectées... » (Oxford Dictionnaires, 2019). Les réseaux sont dynamiques et témoignent du fait qu'un tout vaut plus que la somme de toutes ses parties. Non seulement ils rassemblent de multiples parties prenantes, mais ils sont aussi une interface entre la connaissance et l'action. Nous travaillons tous les jours en réseau, le plus souvent sans y prêter une attention particulière. Fondamentalement, toute interaction humaine est une forme de réseautage social. Pensez au rôle des familles, des clubs, des associations, etc. Ce n'est que plus récemment que nous avons commencé à définir le rôle des réseaux plus formels pour le développement professionnel et personnel. Les réseaux peuvent aider à coordonner les actions des différentes parties prenantes, qui se rassemblent pour utiliser leurs connaissances et leurs forces afin de promouvoir la prise de décision et de trouver des solutions à des problèmes communs.

Les réseaux créent de nombreux avantages et bénéfices, qui doivent être pris en considération lors du choix du type de réseau à mettre en place. Les avantages associés aux réseaux comprennent par exemple :

- **Partager** de l'information et des connaissances
- **Rassembler** de multiples parties prenantes
- **Agir** comme catalyseurs efficaces pour l'établissement de relations
- **Créer** un sentiment d'appartenance
- **Promouvoir** la communication et la coordination
- **Résoudre** des problèmes et atteindre des objectifs communs
- **Travailler** avec des personnes partageant les mêmes idées
- **Donner** accès à différents outils et ressources
- **Influencer** l'élaboration des politiques



Il est important d'identifier très tôt les avantages et la valeur ajoutée d'un réseau spécifique. Il est préférable de faire participer les membres du réseau et les groupes d'intérêt à l'identification de ces avantages. Les avantages s'accompagnent d'attentes. Une fois que les membres du réseau sont convaincus qu'il existe un besoin réel et une valeur ajoutée du réseau, ils souhaitent une gestion et une communication efficaces du réseau (voir chapitres 3 et 4).

> Les différents types de réseaux

Il existe de nombreux types de réseaux différents. On peut distinguer les réseaux en fonction de leur degré de formalité et de leur forme d'organisation. Il existe donc des réseaux informels et formels ; des réseaux centralisés et décentralisés ; et des réseaux avec ou sans organisation faïtière. Nous examinerons ces différents types de réseaux un par un.

Réseaux informels et formels

Les réseaux s'inscrivent dans un continuum allant de structures informelles à des structures formelles qui évoluent et changent. Les **réseaux informels** ou sociaux sont des relations informelles individuelles, personnelles et amicales entre personnes, pairs, amis, ou entre membres d'une famille élargie. En général, les réseaux informels n'ont pas de but délibérément défini. Ils se développent de façon organique et, dans la plupart des cas, ne sont pas planifiés activement. Ils jouent un rôle important dans la vie privée et professionnelle quotidienne : ils sont récréatifs, ils peuvent fournir des informations, des idées et des expériences et apporter leur aide en cas de besoin.

Les **réseaux formels**, au contraire, sont des groupes interreliés de personnes ou d'organisations qui sont établis selon une conception ou un besoin précis. Ces réseaux peuvent aussi être intégrés à des organisations ou ils peuvent s'étendre au-delà de celles-ci. Les membres des réseaux formels partagent une vision, des objectifs et des règles communs et mènent un ensemble d'activités communes. Un réseau formel peut même avoir une forme juridique ou être transformé en association. Ce guide se concentre principalement sur les réseaux formels.

La **communauté de pratiques** se situe quelque part entre les réseaux informels et formels. Une communauté de pratique est un groupe de personnes ayant un intérêt commun dans un domaine particulier de connaissances ou de compétences et qui sont prêtes à apprendre ensemble sur une période de temps, à développer et à améliorer leur pratique et leur expertise. Les membres se portent volontaires pour se joindre à des communautés de pratiques parce qu'ils ont des activités communes et la motivation de partager des expériences, des idées, des connaissances, des pratiques exemplaires et des solutions à des problèmes communs. Ils s'efforcent d'améliorer leurs capacités professionnelles et de renforcer leurs organisations ou institutions. À l'opposé des communautés de pratique, les réseaux formels **ne sont pas seulement basés sur les besoins de ses membres**. Ils

ont également l'objectif d'**apporter des changements** dans leurs propres contextes, p. ex. l'agenda politique de pays ou régions. Les différents types de réseaux selon le degré de formalité sont énumérés dans le Tableau 1.

Type	Définition
Réseaux sociaux / informels	Relations individuelles informelles entre amis, partenaires commerciaux ou entre les membres d'une grande famille sans but, plan ou direction délibérément définie.
Communautés de pratique	Groupes de personnes qui se font confiance et qui partagent un intérêt commun dans un domaine spécifique de connaissances ou de compétence → partager et développer des connaissances.
Réseaux formels	Groupes de personnes, institutions ou organisations interdépendants qui travaillent ensemble dans un but commun. Les membres partagent une vision, des objectifs et des règles communes. Ils exercent des activités régulières et peuvent même avoir une forme juridique.

Tableau 1 : Réseaux par degré de formalité

Réseaux centralisés et décentralisés

On peut distinguer entre les réseaux centralisés et les réseaux décentralisés (voir Figure 1). Certains réseaux sont organisés de manière centralisée : ils ont un secrétariat très actif avec des liens étroits avec ses membres. D'autres réseaux sont plus décentralisés. Les liens au sein des membres et entre eux sont solides et le rôle du secrétariat est moins important. D'une manière générale, plus le réseau est grand, plus il est susceptible d'être décentralisé. Les réseaux mondiaux ont souvent des centres régionaux, nationaux ou thématiques. Ces centres ont l'avantage d'être plus proches de leurs membres sur le plan géographique ou thématique. Par exemple, ils peuvent fournir des services dans les langues locales et leurs membres sont plus près du financement public et privé potentiel dans leur région particulière.

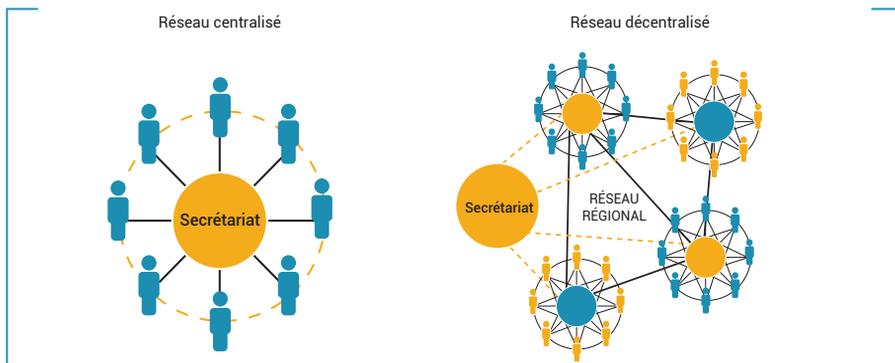


Figure 1 : Les réseaux centralisés et décentralisés

Source : Work the Net 2015

Réseaux avec ou sans organisation faïtière

Enfin, on peut également distinguer entre les réseaux avec ou sans organisation faïtière. Les réseaux peuvent être « hébergés » par une organisation. Cela signifie que l'organisation faïtière gère le secrétariat et s'occupe de l'enregistrement légal. Les organisations faïtières peuvent préparer des propositions de projets et collecter des fonds au nom du réseau. En outre, elles ont tendance à fournir des ressources importantes et des contributions en nature. Toutefois, il est important que le réseau soit conscient des inconvénients éventuels d'être hébergé par une organisation faïtière. L'organisation qui accueille le réseau pourrait commencer à jouer un rôle trop fort ou dominant dans le réseau, perturbant l'équilibre entre ses membres. Des problèmes peuvent survenir si l'organisation change de stratégie rencontre des difficultés financières ou de réputation. Cependant, cette approche est devenue une bonne alternative pour de nombreux réseaux et si elle est bien gérée, on peut observer plus d'avantages que d'inconvénients. L'autre option, l'enregistrement légal, est plus exigeante, car le réseau doit subir toute la procédure d'enregistrement légal. Selon la loi du pays d'enregistrement, le créneau légal sera celui d'une organisation à but non lucratif, d'une fondation ou d'une association avec une attention particulière aux caractéristiques du réseau. Les membres du réseau peuvent également agir en qualité de représentants légaux. De plus amples informations sur l'enregistrement légal sont fournies au chapitre 3. La Figure 2 illustre les réseaux avec ou sans organisation faïtière.

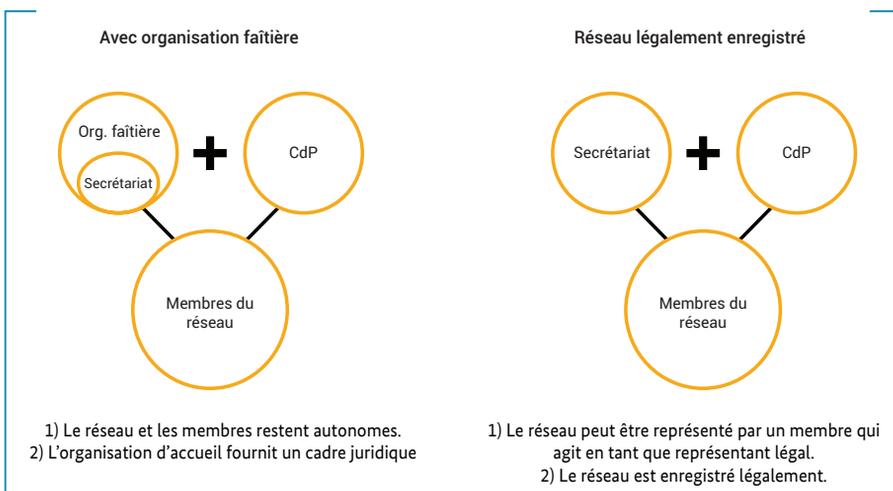


Figure 2 : Les réseaux avec ou sans organisation faïtière

Source : illustration de l'auteur. Note : CdP signifie Comité de Pilotage

2. Comment commencer

Ce chapitre est consacré à la façon de « démarrer » la mise en œuvre de nouveaux réseaux. Les réseaux représentent du travail et le plus souvent, le temps consacré à leur mise en place et à leur gestion est complètement sous-estimé. Étant donné que les réseaux fonctionnent sur une base volontaire, il est important de s'assurer qu'il existe un groupe central engagé et un facilitateur de réseau compétent qui mobilise ses membres. Nous vous présentons ici les étapes importantes pour la mise en place de nouveaux réseaux.



Un réseau sur quoi et pour qui ?

La **première étape** consiste à faire un remue-méninges avec les principales parties prenantes et les groupes d'intérêt sur ce que sera le nouveau réseau : un réseau sur quoi et pour qui ? Mieux vous définissez très tôt les objectifs et le groupe cible, plus il sera facile par la suite de mettre en place le réseau. Pour commencer, vous avez besoin d'une idée claire et partagée de ce que devrait être le réseau. Idéalement, vous avez déjà un groupe central qui a exprimé son intérêt pour la création d'un nouveau réseau. S'il y a une demande réelle pour votre réseau et une valeur ajoutée, il sera beaucoup plus facile de commencer. Si vous devez d'abord créer une demande pour votre réseau, vous risquez de créer des structures qui ne sont pas durables. Il est donc important de travailler dès le début avec un groupe central engagé (voir étape 2).

Comment faire participer les bonnes personnes ?

La **deuxième étape** consiste à faire participer les bonnes personnes. Chaque réseau a besoin d'un groupe central de membres engagés et d'un facilitateur qui assure l'efficacité de la communication et de la coordination du réseau. Le succès d'un réseau dépend d'un

groupe central qui s'engage à le construire et à faire avancer les nouveaux réseaux. Si des réseaux ont émergé de réseaux informels qui existaient déjà, il y aura des personnes intéressées à formaliser et à gérer le réseau. Maintenir un petit groupe central avec trois à cinq personnes est l'idéal. Ce groupe devrait partager l'idée et la motivation d'établir un réseau. Les membres du groupe central devraient avoir des connaissances spécialisées sur les sujets pertinents pour le réseau. Idéalement, l'expérience du groupe central devrait être complémentaire et couvrir les domaines suivants : gestionnaires de projet, administrateurs, communicateurs, promoteurs, collecteurs de fonds et spécialistes techniques. Tenir compte également de la disponibilité des membres clés et répartir les tâches et les responsabilités en conséquence. Il est très important de renforcer en permanence le groupe central en lui donnant suffisamment de temps et d'occasions pour socialiser et apprendre à se connaître. Planifiez des événements de team building et des rencontres régulières pour discuter de la façon de travailler ensemble.

En outre, le succès d'un réseau dépend également d'une bonne **facilitation du réseau** pour assurer une communication efficace et efficiente. Dans les réseaux, le facilitateur peut s'assurer la communication et le partage de connaissance entre les membres. Idéalement, le facilitateur du réseau possède les connaissances, compétences et qualités suivantes :

- **Connaissances** dans le domaine thématique du réseau ; mécanismes, outils et technologies de communication ; techniques de facilitation virtuelle et en face à face.
- **Compétences** en organisation et gestion ; communication orale et écrite claire ; bonne capacité d'écoute et d'intervention ; résolution des conflits et gestion du temps.
- **Qualités** telles que la tolérance et la flexibilité, la convivialité, l'innovation et la créativité, l'enthousiasme et la motivation, la sensibilité à interagir avec différents types de personnes, la confiance en soi sans arrogance.

Si vous souhaitez établir un nouveau réseau, assurez-vous d'avoir un groupe central engagé et un facilitateur qui ont du temps et les ressources nécessaires pour la mise en place du réseau.

> **Bien connaître vos parties prenantes clés**

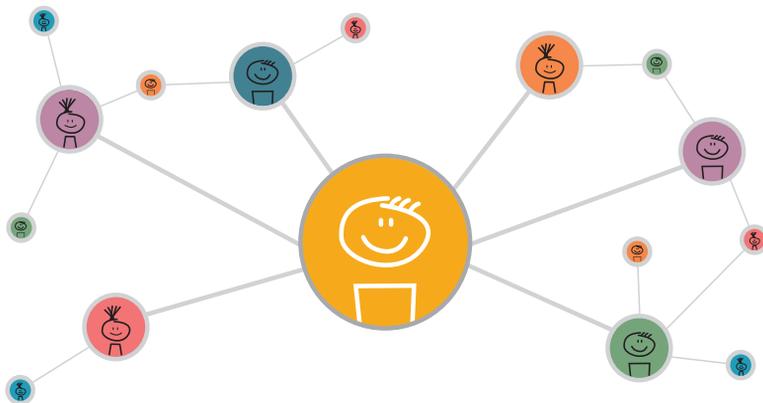
La **troisième étape** consiste à identifier et à faire participer d'autres intervenants clés. Afin de mettre en place un nouveau réseau, vous devez savoir qui sont les parties prenantes externes les plus importantes du réseau. Il peut s'agir d'agences externes, de donateurs, de groupes d'intérêt, de partenaires potentiels, de leaders d'opinion et d'autres parties prenantes pertinentes qui sont actifs dans le domaine thématique du réseau. Afin

d'identifier les acteurs clés de votre réseau, vous devez procéder à une analyse des parties prenantes principaux travaillant dans le même domaine thématique ou dans un domaine thématique similaire. Une fois que vous avez l'analyse des parties prenantes, il est utile de mieux comprendre les perspectives, les intérêts et les points de vue des différentes parties prenantes. Vous pouvez donner la priorité aux parties prenantes externes en classant, d'une part, leur intérêt pour votre réseau et, d'autre part, leur importance, leur pouvoir et leur niveau d'influence. Une fois que vous avez identifié vos acteurs stratégiques, assurez-vous de les approcher afin d'établir des partenariats stratégiques. En fait, il est important de les engager de manière informelle dès le début pour échanger des idées et renforcer la légitimité et la position du réseau. Certaines parties prenantes externes peuvent représenter à la fois une opportunité et une menace pour le réseau : par exemple, s'il s'agit d'organisations, d'instituts de recherche et de réseaux opérant dans des domaines thématiques identiques ou similaires de votre réseau.

> **Prise en compte de l'environnement des réseaux**

La **quatrième étape** consiste à connaître l'environnement des réseaux et les facteurs d'influence externes pour vérifier qui existe un contexte favorable à la mise en place de votre réseau spécifique. En connaissant votre environnement thématique, vous pouvez vous assurer qu'il y a une réelle demande pour le nouveau réseau, que l'idée du réseau est vraiment unique. Y a-t-il d'autres réseaux qui couvrent déjà les objectifs de votre réseau prévu ? Y a-t-il d'autres organisations qui travaillent dans des domaines similaires ? De quoi les membres potentiels du réseau ont-ils vraiment besoin ? Où votre réseau pourrait-il apporter une réelle valeur ajoutée ? Quel pourrait être l'unique argument de vente ? Il est essentiel de répondre à ces questions afin de vous assurer qu'il existe un créneau pour votre réseau. Si vous ne pouvez pas identifier un créneau spécifique pour votre réseau, vous devez envisager de rejoindre un réseau existant. Il est également important de tenir compte du contexte culturel, linguistique et politique qui peut influencer votre réseau.

Pour illustrer ces quatre étapes consacrées à la façon de « démarrer » avec la mise en place de nouveaux réseaux, nous présentons ici l'étude de cas du Réseau des Jeunes.



Étude de cas: réseau de jeunes

Contexte : L'agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ) mandatée par le ministère fédéral de la coopération économique (BMZ), soutient le gouvernement tunisien dans ses efforts primordiaux pour construire un gouvernement représentatif viable qui réponde aux besoins de tous ses citoyens. L'un des objectifs du projet actuel « Initiative pour le développement municipal en Tunisie », mis en place avec des partenaires nationaux tels que le Ministère des Affaires locales et de l'Environnement, Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD) et la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT), est de promouvoir la participation des jeunes aux affaires communales.

Depuis 2012 plusieurs municipalités ont mis en place des projets favorisant la participation des jeunes dans les affaires communales. Néanmoins, plusieurs obstacles ont été identifiés qui inhibent la participation des jeunes : l'absence d'espaces où ils peuvent faire entendre leur voix, l'absence de mécanismes et d'outils favorisant leur participation aux processus locaux, l'absence de politiques nationales et locales, ou encore l'absence de stratégie d'intégration de la jeunesse dans la vie politique et sociale.

Pour surmonter ces défis, il est de plus en plus efficace d'opter vers une mobilisation communautaire. Afin de mobiliser les jeunes et de les impliquer dans des processus politiques qui soient pertinents, mais aussi significatifs pour eux, la FNCT avec l'appui de la GIZ a proposé la création d'un réseau de Jeunes. L'idée du réseau est donc née après des années d'engagement des jeunes dans plusieurs communautés tunisiennes.

Étape 1 : Un réseau sur quoi et pour qui ?

La **première étape** a consisté à faire un remue-ménages avec les partenaires concernés sur ce que devrait être le réseau. L'**objectif** a été plus ou moins clair dès le début : Le Réseau de Jeunes doit promouvoir l'inclusion politique des jeunes dans la vie locale en Tunisie à travers de la création d'un espace d'apprentissage, de partage et d'action. Le réseau permettra aux municipalités d'améliorer leur collaboration avec les jeunes, tout en suivant un processus d'élaboration des politiques plus inclusif et plus transparent. Le **groupe cible** était moins clair. Plusieurs scénarios ont été discutés : Devrait-il s'agir d'un réseau permettant aux organismes internationaux de rationaliser leurs efforts ? Devrait-il s'agir d'un réseau permettant aux acteurs politiques nationaux de mieux coordonner leurs actions en faveur de l'engagement des jeunes ? Ou devrait-il s'agir d'un réseau de jeunes pour les jeunes pour promouvoir leur participation politique ?

Puisque le but ultime du réseau est de mobiliser les jeunes, il devient rapidement évident qu'on ne peut pas créer un réseau de jeunes sans impliquer les jeunes. Conscients des divers obstacles qui freinent l'engagement des jeunes en Tunisie, nous étions convaincus que le nouveau réseau devait prendre au sérieux les points de vue des jeunes et travailler avec eux dès le début. Ainsi, la première étape consistait à définir la mise en place d'un réseau de jeunes pour la promotion de la participation politique des jeunes avec des jeunes (18-35 ans) et d'autres acteurs pertinents engagés dans l'engagement des jeunes en Tunisie.

Étape 2 : Comment faire participer les bonnes personnes ?

Les nouveaux réseaux sont très « fragiles ». Les nouveaux membres potentiels gagnent et perdent rapidement de l'intérêt. Il est donc important d'identifier les acteurs clés, un groupe central et un facilitateur compétent, qui peuvent mobiliser les autres membres du réseau. Pour faire participer les bonnes personnes, plusieurs appels à participation ont été lancés par divers canaux de communication de la FNCT et de la GIZ. Il a été largement communiqué que les deux agences cherchent à établir un réseau de jeunes et des jeunes de toute la Tunisie ont été invités à participer. Plusieurs rondes de mobilisation ont suivi: Un **premier** atelier de réflexion intitulé « Repenser l'engagement des jeunes en Tunisie : Appel à la fondation d'un réseau de jeunes » est tenu à Hammamet début février 2019 avec un total de 25 participants. Au cours du premier atelier, les participants ont exprimé leur intérêt à former un réseau de jeunes axé sur l'inclusion politique des jeunes dans la vie locale. Un deuxième atelier a été consacré à la structure et la gestion du réseau, qui s'est tenu à Hammamet début avril 2019 avec un total de 30 participants. Au cours du

¹La Constitution tunisienne, adoptée en janvier 2014, considère la participation de la jeunesse comme un pilier du développement social, économique et politique du pays.

deuxième atelier, les participants ont voté les membres du comité de pilotage, défini la structure interne du réseau et les groupes de travail. Un **troisième** atelier, qui s'est tenu à Hammamet du 4 au 5 mai 2019 avec un total de 15 personnes, visait à établir l'ordre du jour pour 2019 et à élaborer un plan de travail pour le réseau et ses groupes thématiques. Ensuite, la GIZ, en partenariat avec la FNCT, a organisé un **quatrième** atelier, un team building de trois jours à Hammamet du 28 au 30 juin 2019, afin de renforcer les capacités des membres du réseau en termes de cohésion d'équipe et de communication, et à la suite d'une demande du membre du réseau. En bref, une série de réunions, d'atelier et de team building ont été nécessaires pour mettre en place un groupe central.

Étape 3 : Bien connaître les parties prenantes clés

Conformément aux obligations constitutionnelles du pays¹, de nombreux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux soutiennent la participation politique des jeunes en Tunisie. La GIZ et la FNCT ont une grande expérience de la collaboration avec les principales parties prenantes dans ce domaine. Dès le début, la FNCT et la GIZ ont contacté d'autres organisations (comme le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement ; le Ministère de la Jeunesse et des Sports ; et l'Observatoire National de la Jeunesse) pour les informer sur le réseau des jeunes et leur demander leur disponibilité et leur engagement pour soutenir le réseau. Il a été convenu d'inclure un conseil consultatif composé de partenaires externes stratégiques dans la structure du réseau pour renforcer la collaboration avec ces autres organisations.

Étape 4 : Prise en compte de l'environnement du réseau

Comme mentionné plus haut, il existe un **environnement politique** favorable en Tunisie parce que différentes agences promeuvent activement l'inclusion politique des jeunes. Cependant, de nombreux obstacles empêchent les jeunes de faire entendre leur voix. Par exemple, les jeunes se méfient souvent des politiciens et ne participent pas aux élections. Il est important pour le fonctionnement d'un nouveau réseau d'être attentif au contexte sociopolitique spécifique dans lequel il opère.

Un autre facteur environnemental concerne **la langue**. La langue de fonctionnement d'un réseau définit qui est inclus et qui est exclu du réseau. Le réseau des jeunes a été mis en place en français, puisque le français est la langue principale des organismes d'appui, la GIZ et la FNCT. Cependant, de nombreux membres du réseau se sentent plus à l'aise pour parler et échanger des idées et des contenus en arabe. Cela peut créer des défis pour la communication réseau. Il est important que les membres et les autres groupes d'intérêt (p. ex. les donateurs) aient accès au contenu produit par le réseau. Il est donc recommandé de fournir les documents importants du réseau en français et en arabe.

Un autre facteur environnemental fait référence au contexte culturel. Les gens communiquent et partagent l'information et les connaissances avec les autres de

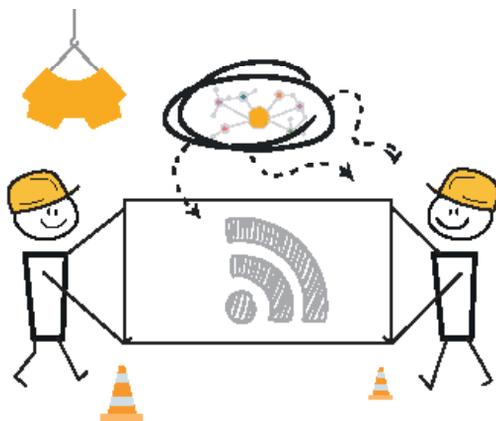
différentes façons. Certains le partagent de façon proactive sans qu'on leur demande et d'autres gardent l'information pour eux. Souvent, cela ne se produit pas de mauvaise foi, mais par habitude personnelle ou culturelle. Dans certaines cultures, les gens peuvent refuser de communiquer de l'information s'ils estiment qu'elle peut être utilisée pour conserver un avantage quelconque sur les autres. Une bonne animation du réseau est nécessaire pour assurer la communication la plus appropriée et éviter les malentendus. Lors de la mise en place du réseau des jeunes, nous avons rencontré un certain nombre de défis liés à la communication du réseau parce que les membres clés n'ont pas partagé les informations pertinentes avec les autres membres du réseau. Nous discuterons de ces défis et des solutions pour surmonter les problèmes dans le chapitre sur la communication. Les événements de team building ont été essentiels pour surmonter les défis de communication et établir un groupe central.

Le Tableau 2 présente une synthèse du chapitre 2 et une liste de contrôle des facteurs à prendre en compte pour la mise en place de nouveaux réseaux.

Votre réseau dispose-t-il de...	Oui	Non
Disposez-vous d'un groupe central de trois à cinq membres qui sont déterminés à mettre en place le réseau ?		
Avez-vous identifié un facilitateur de réseau ? A-t-il les connaissances, les compétences et les qualités nécessaires pour coordonner les activités de votre réseau ?		
Avez-vous une idée claire de réseau et est-elle partagée par d'autres ?		
Plusieurs personnes ou organisations ont-elles confirmé qu'elles étaient d'accord avec la raison d'être de votre réseau prévu et qu'elles en avaient vraiment besoin ?		
Avez-vous vérifié si d'autres réseaux couvrent déjà le domaine thématique de votre réseau ?		
Pouvez-vous nous expliquer quelle sera la valeur ajoutée de votre réseau ?		
Existe-t-il un contexte favorable à la mise en place de votre réseau spécifique ?		
Avez-vous identifié un certain nombre de membres potentiels qui soutiennent et adhèrent au concept du réseau ?		
Avez-vous l'appui de vos parties prenantes ? Y a-t-il des alliés qui pourraient avoir une valeur stratégique pour le réseau ?		
Avez-vous réservé une quantité raisonnable de temps et de ressources pour mettre en place le réseau ?		

Tableau 2 : Synthèse chapitre 2

3. Comment s'installer et s'organiser



> Comment structurer votre réseau?

Ce chapitre porte sur la façon de structurer et de gérer les réseaux. La structure du réseau se réfère à la gouvernance ou le système de règles, de pratiques, et de processus pour guider le réseau vers l'atteinte de ses objectifs. En règle générale, il est toujours recommandé de commencer par une structure simple et d'ajouter de la complexité au besoin. Un nouveau et petit réseau peut commencer par certaines règles d'engagement concernant la communication, la collaboration et la prise de décision interne. Au fur et à mesure que le réseau s'agrandit, des fonctions organisationnelles claires deviennent plus importantes. Par exemple, de grands réseaux internationaux opèrent dans différents pays, fuseaux horaires, langues et cultures. Tout cela affecte leurs styles de collaboration. Donc, une organisation claire et transparente est nécessaire. Bien qu'il soit important de s'entendre sur une structure de réseau, il est tout aussi important de faire montre de flexibilité, car les structures et les besoins du réseau peuvent changer avec le temps. Toute modification de la structure du réseau devrait se faire avec l'accord du groupe central et des membres clés et devrait être largement communiquée.

Les éléments structurels les plus courants des réseaux sont les suivants : le Comité de Pilotage ; le Conseil Consultatif ; les Membres Honoraires ; le Secrétariat ; et les Membres du réseau. Ces éléments et leurs fonctions sont décrits dans le Tableau 3.

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

Tableau 3 : Plusieurs éléments organisationnels avec différentes fonctions

Ces éléments peuvent varier en fonction des pratiques locales, des préférences des membres, de la taille, et des objectifs du réseau. Pourtant, d'une manière générale, il est recommandé que les réseaux disposent d'un organe de prise de décision et de contrôle (Comité de Pilotage), d'un Secrétariat pour coordonner les activités et l'administration du réseau, ainsi qu'une base de Membres pour réaliser les activités du réseau. Nous examinerons ces éléments essentiels un à un.

Le Comité de Pilotage (CdP) :

Le CdP est généralement choisi par élection de membres ou par nomination de bénévoles. Il dirige stratégiquement le réseau et il approuve les plans financiers, les rapports, et les programmes opérationnels. Il est recommandé de limiter le nombre de membres du CdP à 5-8 personnes pour une prise de décision efficace. En général, le CdP est dirigé par un président avec un rôle représentatif et stratégique, en promouvant «un leadership engagé et partagé ». Cela signifie que les rôles et responsabilités des membres du CdP doivent être clairement répartis.

Le Secrétariat :

À côté du CdP, les réseaux disposent généralement d'un secrétariat pour effectuer les tâches administratives. Le secrétariat dispose d'un rôle central dans les réseaux (en particulier dans ceux qui sont grands et internationaux). Le secrétariat joue le rôle de modérateur, coordinateur et facilitateur. Il agit comme point focal qui relie tous les membres du réseau.

Les activités du secrétariat sont notamment les suivantes :

- la modération du réseau,
- 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 comité de pilotage,
- la comptabilité du réseau,
- le maintien des relations les plus importantes avec les acteurs clés des réseaux.

Il est important de maintenir un secrétariat petit, mais efficace, avec un minimum de personnes. Le secrétariat devrait 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. Les membres du secrétariat doivent également avoir une compréhension approfondie du domaine thématique du réseau.

Les membres :

Les membres sont au cœur de tout réseau. Le succès et l'échec dépendent de leur motivation et de leur engagement envers le réseau. Les membres devraient être soigneusement planifiés et gérés dès les premières étapes. D'une manière générale, les particuliers, les organisations, les réseaux peuvent être membres du réseau (voir Figure 3) :

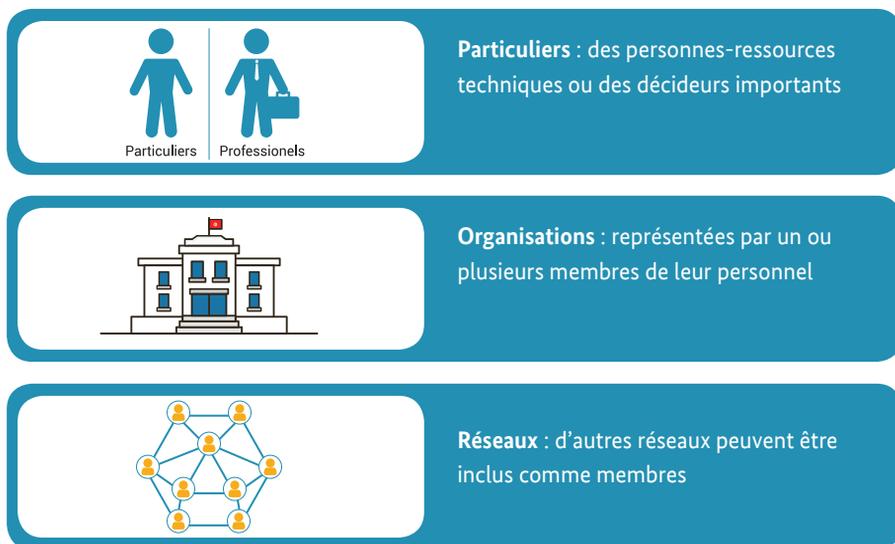


Figure 3 : Les membres : particuliers/professionnels, organisations, réseaux

Par conséquent, une question cruciale à laquelle il faut répondre lorsque vous créez un réseau est de savoir qui en seront les membres : individus, organisations, autres réseaux - ou une combinaison des trois ? De plus, il y a différents types de membres : **les membres**

réguliers ou votants ont le droit de participer aux processus décisionnels et le droit de voter et d'élire les membres du comité de pilotage. **Les membres associés** participent aux activités d'un réseau, mais n'ont pas le droit de vote. **Les membres informels** s'abonnent à une liste de diffusion et reçoivent le bulletin d'information. Enfin, **les membres d'honneur** ont particulièrement contribué au succès du réseau.

Le statut de membre est souvent défini de façon assez vague. Tant que les membres n'ont pas à payer de cotisation, le statut de membre n'est pas trop important. Cependant, si le réseau veut s'agrandir, l'adhésion devrait être gérée. Les membres potentiels doivent prendre une décision claire quant à leur adhésion ou non au réseau. L'adhésion peut prendre la forme d'une signature sur un formulaire d'adhésion ou d'une inscription sur une liste électronique. Dans le cas d'une organisation, une déclaration d'intérêt commun ou d'intention entre l'organisation et le réseau pourrait être signée.

> Comment gérer votre réseau?

Nous avons parlé plus haut de la structure des réseaux. La structure doit aller de pair avec la gestion des réseaux. Les nouveaux réseaux sont souvent désireux de créer des structures, mais manquent de personnes engagées pour gérer et exécuter les fonctions des organismes structurels créés. Afin d'éviter les «structures vides», le réseau doit être géré efficacement. Un élément clé d'une gestion de réseau efficace est le leadership engagé et partagé (voir Figure 4).



Les bénévoles assument la responsabilité des activités ou les membres principaux gèrent le réseau par **rotation**.



Le leadership doit être à la fois **centralisé et distribué**.
- Le facilitateur ne doit pas être le seul responsable des activités.
- Les rôles de leadership devraient être répartis en fonction des activités ou des questions abordées par le réseau.



Même si le leadership est partagé, les réseaux ont toujours besoin d'un **facilitateur**.
- Le facilitateur joue un rôle important pour assurer que les différents « leaders » partagent et travaillent ensemble de manière efficace.

Figure 4 : Leadership engagé et partagé

Un leadership engagé et partagé implique que (i) il y a un ensemble de fonctions qui doivent être exécutées par un groupe de membres engagés ; (ii) il y a une répartition des tâches, des responsabilités et des activités; et (iii) il y a un travail d'équipe et de coordination dans la prise de décision conjointe. Le facilitateur du réseau joue un rôle clé pour motiver les membres stratégiques à être actifs et à mettre en valeur les contributions de ces membres.

Les réseaux subissent des changements constants. Parfois, la gestion du réseau peut être très active, surtout si le réseau a reçu une reconnaissance extérieure (par exemple, des contributions financières, un prix, la diffusion dans les médias, etc.) À d'autres moments, la gestion du réseau peut être moins active (par exemple, lorsque les membres principaux sont occupés autrement, en l'absence d'un bon animateur de réseau). Cependant, il est important pour le réseau d'offrir un minimum de services de base à ses membres pour montrer que le réseau est toujours en vie et qu'il fonctionne. Par exemple, certains réseaux offrent des bulletins trimestriels sur leurs activités. D'autres organisent des réunions annuelles ou semestrielles pour ses membres. Quels que soient les services que vous choisissiez, il est important de rester cohérent et d'offrir des services de base de façon régulière.

> Quelques lignes directrices importantes

Tous les réseaux ont besoin de lignes directrices guidant leur travail dans son ensemble et la collaboration de leurs membres. Dépendant de la taille et des besoins du réseau, la portée des lignes directrices peut varier. Les lignes directrices peuvent inclure les principes directeurs ; le guide opérationnel ; les règles d'adhésion ; et les lignes directrices administratives et financières :

Les **principes directeurs** comprennent les valeurs éthiques du réseau comme les suivantes :

- 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, l'origine, l'âge ou la langue
- Responsabilités et transparence
- Protection de donnée
- Droits de propriété de produits et services
- Assurance de qualité de produits et services

Le **guide opérationnel** détermine comment le réseau est organisé :

- CdP, direction, secrétariat, comités, membres
- Responsabilités
- Règlements sur l'élection et la réélection
- Règlements sur la prise de décision
- L'adhésion
- Les activités et les services du réseau

- Les règlements administratifs et financiers
- Les droits de propriété et d'auteurs des produits du réseau
- La communication et résolution des conflits

Les **règles d'adhésion** doivent couvrir les points suivants :

- Critères d'adhésion
- Fonctions et responsabilités des membres
- Les droits de chaque membre, par exemple, le droit de vote et d'élection ou la participation aux processus décisionnels et l'accès à l'information
- Cotisations des membres ou contributions
- Sanctions en cas de conflit, de comportement insultant, et autres comportements inacceptables

Les lignes directrices administratives et financières sont importantes pour des réseaux plus développés :

- Le système d'administration et de gestion financière solide
- Les pratiques comptables et administratives
- Les normes pour la présentation de l'information financière

La plupart des réseaux optent pour la rédaction d'un code de conduite avec des valeurs éthiques fondamentales de collaboration entre les membres et avec d'autres partenaires. Bien qu'il existe certains principes universels, chaque réseau aura ses propres principes spécifiques qui sont partagés par ses membres. Des principes spécifiques devraient être élaborés conjointement, par exemple, dans le cadre d'un atelier de lancement. Elles devront également être révisées au fil du temps à mesure que le réseau évoluera et se développera. Les lignes directrices du réseau doivent être claires et bien communiquées à tous les membres. Ils doivent également être accessibles aux nouveaux membres du réseau (p. ex. disponibles sur le site Web du réseau). Les lignes directrices sont importantes pour deux raisons : elles aident le réseau à atteindre son objectif et elles aident ses membres à s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie.



> Un statut juridique pour votre réseau?

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 / organisation qui agit en tant que représentant légal.
- Le réseau est enregistré légalement.

Les avantages et les inconvénients des deux options doivent être soigneusement pris en considération. Ils sont listés dans le Tableau 4.

	Représentation par un membre / une organisation membre	Enregistrement légal
Définition	Le réseau est représenté par un membre / une organisation membre	Selon les lois spécifiques du pays : ONG, fondation ou association
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Une façon populaire, simple et pragmatique de traiter l'enregistrement légal.	<ul style="list-style-type: none">• Assure une structure formelle et indépendante.• Le réseau n'est pas lié à l'ordre du jour de l'organisation d'accueil.
Risques	<ul style="list-style-type: none">• L'organisation d'accueil peut devenir trop dominante, changer sa stratégie, ou rencontrer des difficultés.• Risque de perte de précieuses ressources d'information.	<ul style="list-style-type: none">• Procédure plus exigeante.• Nécessite une appropriation et un engagement accrus.

Tableau 4 : Statut juridique - représentation par un membre vs. enregistrement légal

Bien que les réseaux légalement enregistrés disposent d'une plus grande autonomie, il est important de noter que de nombreux réseaux réussissent même sans statut juridique.

Étude de cas: Réseau de Jeunes

Pour illustrer le contenu de ce chapitre, nous présentons ici encore l'étude de cas du Réseau des Jeunes. Une série d'ateliers ont été organisés consacrés à la création et la gestion du Réseau des Jeunes pour atteindre les objectifs suivants :

- conceptualiser la structuration et mise en place du réseau innovant pour l'inclusion politique des jeunes dans la vie locale;
- définir dans un cadre participatif et consensuel la structure et la gestion de réseau, les paramètres de suivi et d'évaluation pour assurer son fonctionnement et sa durabilité;
- permettre aux jeunes d'exprimer leurs points de vue, leurs préoccupations et des esquisses de solutions pour favoriser leur inclusion politique;
- offrir l'opportunité aux jeunes, agents du changement, de partager leurs initiatives, d'échanger avec leurs pairs sur des pistes pour promouvoir la

- participation de jeunes dans la vie politique et publique; et
- permettre aux jeunes de se rencontrer, de valoriser et de partager leurs expériences, leurs idées et leur créativité, de nouer des liens et d'établir un réseau commun.

En particulier l'atelier de structuration a suivi trois axes principaux au cours des trois jours :

- 1er jour : détermination de la vision, mission, des apports et avantages du réseau ;
- 2ème jour : détermination des structures organisationnelles ; et
- 3ème jour : élection du comité de pilotage et développement de la feuille de route.

Les participants ont eu le temps de travailler en petits groupes, puis de présenter et de discuter les résultats de leurs travaux en plénière. Les résultats et les ententes ont été inscrits sur des tableaux, qui ont été examinés à la fin de chaque journée, puis de nouveau le lendemain matin pour faire un récapitulatif. Les participants ont défini la mission et la vision et ils se sont mis d'accord sur ses principaux objectifs du réseau. Ils se sont mis d'accord également sur une structure de réseau qui s'inspire largement de la note conceptuelle qui était préparée à l'avance par quelques membres et qui propose la structure suivante :

Une structure simple :

- Un comité de pilotage dirigé par un/e président/e,
- Des membres actifs qui sont divisés en groupes de travail,
- Coordonnateurs des groupes de travail (qui n'est pas membre du comité de pilotage),
- Conseil consultatif des organisations partenaires externes

Comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé de cinq membres élus chaque deux ans par le noyau des membres actifs. La réélection est possible, au maximum de deux fois successivement. Le comité de pilotage facilite le bon fonctionnement du réseau, la coordination, la durabilité. Le comité de pilotage appuie et facilite la collaboration des groupes de travail. Le comité de pilotage est élu par poste. Les postes des membres du comité de pilotage sont le/la président/e, le/la trésorier/e, le/la secrétaire, le/la vice-secrétaire et le/la chargé/e des communications. Pour la description des rôles, voir la note conceptuelle du réseau.

Groupes de travail

Les activités du réseau se déroulent en plusieurs groupes de travail. Chaque groupe de travail définit sa propre stratégie et ses propres activités qui contribuent aux objectifs

généraux du réseau et en collaboration avec les autres groupes de travail. Les groupes de travail sont dirigés par un coordinateur/une coordinatrice qui est élu par les membres de groupe. Les groupes de travail ont également un membre du comité de pilotage qui leur est assigné pour les appuyer dans leurs activités et leur prise de décisions stratégiques. Il n'y a pas de restrictions quant au nombre de groupes de travail. S'il y a plus de cinq groupes de travail, un membre du comité de pilotage est assigné à deux groupes de travail.

Conseil consultatif

Le réseau est autonome. Il bénéficie cependant d'un conseil consultatif qui donne des conseils pratiques au réseau et des supports techniques, administratifs, et logistiques au comité de pilotage. Le conseil consultatif est composé de partenaires externes stratégiques. Les partenaires clés du réseau sont les suivants :

- FNCT : Fédération Nationale des Communes Tunisiennes
- GIZ : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- MALE : Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement
- Ministère de la Jeunesse et des Sports
- ONJ : Observatoire National de la Jeunesse

Outre l'élaboration conjointe d'une structure de réseau simple et claire, des efforts particuliers ont été déployés pour clarifier les rôles et les responsabilités des principaux membres. À cette fin, nous avons tenu une réunion de planification et deux consultations en ligne avec le comité directeur seulement.

Un accent particulier a été mis sur la promotion d'un leadership partagé. Cependant, il est devenu évident qu'il fallait redoubler d'efforts pour surmonter les difficultés de communication et donner aux membres élus du comité directeur les moyens d'assumer leur tâche et de diriger efficacement le réseau. Le manque d'engagement de certains membres a été particulièrement difficile à surmonter. Il a également été noté que les structures du réseau ont été établies trop rapidement alors que les capacités au sein du réseau faisaient défaut pour accomplir ces tâches. Les membres du groupe restreint ont exprimé le besoin d'un renforcement des capacités dans les domaines thématiques et organisationnels.

Enfin, un membre du comité directeur a élaboré des lignes directrices pour le réseau qui ont été discutées et approuvées par les autres membres. Le statut juridique n'a pas été discuté à ce stade, car le réseau est encore dans sa période de formation.

Le Tableau 5 présente une synthèse du chapitre 3 et une liste de contrôle des facteurs à prendre en compte pour la structuration et la gestion de réseaux.

Votre réseau dispose-t-il de...	Oui	Non
Une structure de réseau simple et claire ?		
Rôles et responsabilités bien définis et bien communiqués ?		
Leadership engagé et partagé ?		
Les règles du réseau sont claires et bien communiquées aux membres et les intervenants ? <ul style="list-style-type: none"> • Principes directeurs (code de conduite) • Directives opérationnelles • Directives d'adhésion • Lignes directrices administratives et financières 		
Clarification de son statut juridique ?		

Tableau 5 : Synthèse Chapitre 3

4. Comment communiquer

Une bonne communication est vitale pour tous les réseaux et mérite la plus grande attention. Ce chapitre porte sur la communication interne et externe du réseau. Nous discutons également des stratégies, des capacités et des outils de communication.

> Communication interne

Le premier principe est de **communiquer, communiquer et communiquer**. La communication est au cœur de tout réseau : personne ne connaîtra votre réseau si vous ne communiquez pas activement ses fonctions et

objectifs. Les gens ne répondront pas s'ils ne savent pas quels progrès sont réalisés ou s'ils ne sont pas traités de manière appropriée. Si des conflits surviennent, ils doivent être résolus avec la communication. Il est crucial d'être proactif dans votre communication, d'approcher votre contact et de faire le premier pas pour entrer en contact avec d'autres personnes. Soyez réactif et répondez à temps si quelqu'un vous contacte.



Bien qu'un certain nombre d'outils électroniques soient disponibles pour la communication, comme le téléphone, le courriel, les vidéoconférences ou les médias sociaux, ces outils ne peuvent remplacer la **communication en face à face**. Les malentendus et la plupart des conflits peuvent être résolus plus efficacement par la communication en face à face. De plus, les réunions en face à face sont bonnes pour que les gens apprennent à se connaître de façon informelle. Elles devraient donc avoir lieu aussi souvent que possible, quels que soient les autres modes de communication utilisés. Les événements en face à face sont beaucoup plus efficaces et satisfaisants si l'on considère certaines règles qui aideront les gens à apprendre les uns des autres et à partager l'information plus efficacement (voir aussi Figure 5).

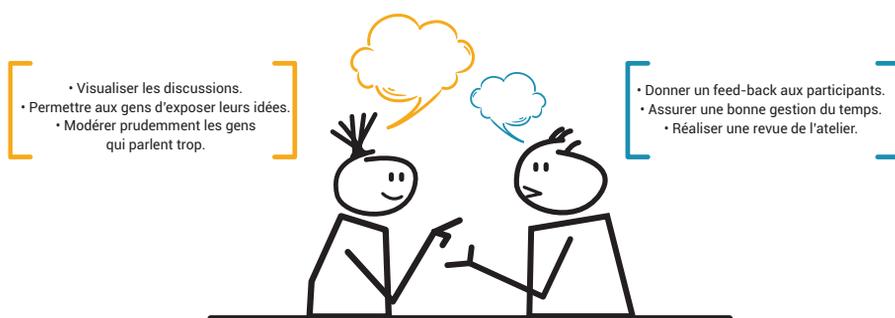


Figure 5 : Communication face à face

Des **règles de communication** peuvent faciliter l'interaction entre les personnes et réduire les coûts de transaction. Les membres devraient donc s'entendre sur les règles de communication et désigner l'autorité qui s'en chargera. Toutefois, il faut être prudent à cet égard, car trop de réglementation peut aussi limiter le partage efficace de l'information (voir aussi l'étude de cas de ce chapitre).

La communication au sein d'un réseau doit être **claire et précise**, et non ennuyeuse ou incohérente. Il faut tenir compte de la nature ou de l'objet de la communication, des compétences linguistiques des membres, du moyen de communication et des capacités d'analyse des individus ou des groupes. En bref, la communication doit être informative et compréhensive.

Vous devriez évaluer la **fréquence optimale** de la communication afin d'assurer un flux de communication fluide. La fréquence optimale de communication dépend du mode de communication, de la nature du contenu, du rôle des membres ou de l'importance de certaines personnes. La communication en face à face entre les membres d'un réseau et

avec les parties prenantes les plus importantes devrait avoir lieu au moins une fois par an ou tous les deux ans. De plus, des contacts par e-mail chaque semaine ou au moins chaque mois devraient avoir lieu afin de maintenir la dynamique du réseau. Une attention particulière devrait être apportée à la **communication en ligne** afin d'être efficace et d'éviter les malentendus. Le Tableau 6 montre ce qu'il faut faire et ne pas faire dans la communication en ligne.

À faire	À ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> • Assurez-vous que vos messages soient clairs et logiques. • Utilisez le principe KISS (« Keep It Short and Simple ») : soyez bref et simple. • Structurez bien vos phrases et évitez d'utiliser des mots étrangers ou des termes techniques que les lecteurs pourraient ne pas comprendre. • Rédigez toujours des lignes d'objet courtes et informatives pour informer votre destinataire de l'objet du message. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne renvoyez pas la même note à la même liste de diffusion. • Ne copiez pas les courriels à plusieurs personnes à moins qu'elles ne l'aient demandé. • N'utilisez pas d'abréviations que les autres pourraient ne pas connaître. • N'abordez pas trop de sujets différents dans un seul courriel. • N'utilisez pas l'option 'courrier prioritaire' sauf s'il s'agit d'une question très urgente.

Tableau 6 : Ce qu'il faut faire et ne pas faire dans la communication en ligne

Dans un réseau, les **voix dissidentes** devraient être acceptées. Le réseau ne devrait pas imposer la conformité à ses membres. Cela peut être en encourageant une culture de responsabilisation à l'égard des points de vue détenus et de l'information échangée.

Un **sens de la hiérarchie doit être évité** dans la communication en réseau. Des mesures proactives devraient être prises pour s'assurer que les membres du réseau se sentent à l'aise de partager l'information. Il peut s'agir d'organiser des sessions de discussion ou des réunions séparées pour différents groupes de membres. Cependant, au sein du réseau, tous les membres devraient avoir la même possibilité de participer et de partager leur opinion.

Chaque réseau devrait favoriser une **culture de partage** proactif de l'information et des connaissances, où les membres reçoivent et donnent des informations et des conseils fondés sur leur expérience et leurs connaissances. La création de cette culture est essentielle au succès du réseau et à l'enrichissement des connaissances de ses membres. Une culture de partage de l'information et des connaissances doit être entretenue explicitement entre les membres du réseau.

Élaborer une stratégie de promotion

Pour promouvoir votre réseau, vous devez élaborer une stratégie de promotion qui définit les principales parties prenantes du réseau ; leurs intérêts ; les messages que vous souhaitez transmettre ; et les méthodes concrètes de promotion du réseau. Il est recommandé de commencer par une liste des groupes cibles et une définition des besoins d'information et des outils de promotion appropriés pour chaque groupe cible.

Fournir des produits d'information cibles

Pour une communication externe efficace, il est important de développer des informations ciblées en fonction des demandes des différents publics. Évitez d'envoyer la même information à tout le monde et de contribuer ainsi à la surcharge d'information. Les membres potentiels, par exemple, aiment recevoir des informations techniques et des nouvelles du réseau. Les décideurs préfèrent des dépliants d'information courts résumant les réussites et les impacts intéressants. Les sympathisants du réseau et les donateurs potentiels sont intéressés par le rapport annuel, les chiffres financiers et les résultats obtenus.

Activités de marque, publications et projets

Un moyen très efficace de communication externe est de donner une marque aux projets et activités des membres, ainsi qu'un nom et un logo au réseau. Une marque propre et appropriée ajoute du prestige au réseau. Les membres peuvent montrer à leurs parties prenantes qu'ils travaillent d'une manière collaborative et coordonnée. Il est conseillé de développer des règles de base de branding entre les membres du réseau, de définir le type, la portée et la qualité des activités, des projets et des publications nécessaires, et de permettre d'utiliser la marque ou l'identité corporative du réseau.



Les médias de masse

Les médias de masse sont un moyen efficace de promouvoir le réseau, de sensibiliser le public et de mobiliser les décideurs comme ils atteignent un large public. Pour obtenir une bonne couverture médiatique, les réseaux doivent mettre en œuvre une relation publique professionnelle comme un site web bien présenté et bien entretenu, un matériel d'information attrayant sur le réseau et ses activités, et des informations soigneusement préparées. De nombreux réseaux utilisent également les médias sociaux pour promouvoir leurs activités et attirer l'attention des médias à travers ces canaux.

La promotion comme une tâche continue

La promotion n'est pas quelque chose que l'on fait une ou deux fois par an. Il s'agit plutôt d'une activité continue de tous les membres du réseau et, en particulier, du secrétariat du réseau. Les réseaux devraient saisir toutes les occasions de montrer ce qu'ils font et s'assurer que leurs réalisations sont visibles. Il existe de nombreuses façons de le faire : un bulletin électronique, un site Web, les médias sociaux, des envois postaux ou des stands à des conférences.

> Des outils pour faciliter la communication



Aujourd'hui, divers outils soutiennent la communication et la collaboration en réseau. Les technologies de l'information et de la communication sont de plus en plus utilisées. Le Tableau 7 décrit les principaux outils de communication et de partage des connaissances disponibles pour les réseaux en ligne et le Tableau 8 présente les outils face à face ou combinés.

La variété des outils de communication rend parfois le choix difficile. Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte dans le choix des outils de communication appropriés. Les utilisateurs sont différents : certaines personnes préfèrent les réunions en face à face ou les lettres officielles, tandis que d'autres préfèrent les appels téléphoniques ou l'envoi de courriels. Les gens ont aussi un accès différent à la technologie. Tous n'ont pas un ordinateur personnel ou l'accès à Internet tout le temps. De plus, l'accès à Internet peut être lent, peu fiable ou coûteux dans certaines régions. Les zones rurales, en particulier, sont souvent à la traîne. Il n'y a pas de règle d'or quant aux outils de communication à utiliser. C'est au groupe central de choisir les outils qui conviennent le mieux à son réseau particulier.

Le facilitateur du réseau doit connaître les différents types d'utilisateurs et leur fournir un soutien afin d'utiliser au mieux les outils de communication. De plus, les outils de mixage sont le meilleur moyen de communiquer en réseau, de sorte que le meilleur outil peut être choisi en fonction d'objectifs et de situations spécifiques.

Moyen ou outil	Objectif	Conditions préalable	Coûts
Outils électroniques d'information et de communication			
Téléphone, VOIP	Pour le suivi, informations brèves, pour clarifier des problèmes personnels ou confidentiels.	Accès au téléphone, outils d'information et de communication en ligne ou VOIP	Relativement bas si local ou VOIP
Conférences téléphonique	En particulier pour la coordination de projets.	Accès au téléphone	Modérés
Courrier électroniques	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 électronique	Discussion de thèmes, collecte d'idées, réception de feedback et de support par les pairs.	Accès à l'Internet, un facilitateur compétent, des ressources par 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
Site Internet	Information générale, dissémination de publications, pages jaunes, espaces de dialogues en ligne, listes des discussions, etc.	Budget pour la mise en page et la maintenance, accès à l'Internet, contributions et mises à jour régulières	Elevés

Tableau 7 : Outils d'information et de communication en ligne

Moyen ou outil	Objectif	Conditions préalable	Coûts
Les outils et moyens face à face ou combinés d'information et de communication			
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.	Compétences en histoires de réussites, si par écrit compétence en édition.	Bas, modérés si écrit
Communautés de pratique	Partage d'information, de connaissances et de pratique, et apprendre ensemble dans un domaine spécifique de connaissances ou de compétence.	Très bonne compétences 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
Les outils et moyens face à face ou combinés d'information et de communication			
Evènements	Pour attirer l'attention d'un public plus large.	Bonne compétence en organisation.	Très élevés
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 le partage d'information, en particulier également avec la population de base.	Expérience en gestion et utilisation des médias.	Modérés

Tableau 8 : Outils en face a face ou combinés

Source : Work the net

> Capacités de communication

Nous communiquons tous les jours et nous pouvons avoir le sentiment de savoir communiquer. Cependant, la réalité dans de nombreux réseaux raconte une autre histoire. Une communication efficace doit être élaborée attentivement. En particulier, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication nécessite une formation et un renforcement des capacités. Les besoins en formation varient selon les différents acteurs :

Le facilitateur du réseau, le personnel du secrétariat et les facilitateurs de groupes de discussion ou d'ateliers en ligne doivent recevoir des formations sur :

- 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 doivent recevoir des formations sur :

- comment écrire des e-mails concis,
- comment modifier un site Internet,
- comment participer aux forums de discussion électroniques et aux dialogues en ligne,
- comment faire une bonne présentation,
- comment faire un discours public efficace,
- comment faciliter un groupe de travail à un atelier.

Les formations peuvent être coûteuses. Afin de réduire les coûts de formation, le secrétariat ou les membres peuvent écrire et publier des guides pratiques et des directives et les partager avec les membres sur le site Web du réseau. Il est également utile lorsque le site Web du réseau est conçu d'une manière qui ne nécessite pas d'explications supplémentaires. Des formations en ligne sont souvent moins chères que des formations face à face. Cependant, comme nous l'avons vu plus haut, les réunions en face à face sont importantes pour renforcer la collaboration et la communication dans les réseaux. De nombreux réseaux choisissent des dates stratégiques et combinent leurs activités et formations avec d'autres événements pertinents, tels que des conférences nationales ou internationales dans le domaine thématique du réseau. De cette façon, les frais de déplacement peuvent être considérablement réduits. Une autre façon de réduire les coûts est de commencer par identifier les ressources de formation au sein du réseau. Les réseaux attirent des membres aux antécédents et aux compétences variés. Il est fort probable que vous puissiez trouver des communicateurs et des experts en TI compétents au sein de votre réseau. Assurez-vous donc de bien connaître les compétences de vos membres et de les approcher pour leur proposer des formations. La plupart des membres sont heureux de partager leurs compétences et leurs connaissances. En fin de compte, c'est l'essence même du réseautage. Considérez également que les formations devraient être régulières, et pas seulement ad hoc, pour renforcer réellement les capacités de communication.

Étude de cas: Réseau de Jeunes



Pour illustrer le contenu de ce chapitre, nous présentons ici l'étude de cas du Réseau des Jeunes. Les nouveaux membres, surtout à un stade initial, doivent être convaincus que le temps qu'ils consacrent au réseau n'est pas « gaspillé ». Une communication efficace est donc essentielle. Voici quelques exemples tirés de la mise en place du Réseau de Jeunes pour illustrer les défis de communication auxquels sont confrontés les réseaux.

Les membres élus du comité de pilotage n'ont pas identifié un canal de communication commun ce qui a causé la confusion, la frustration et la démission de certains membres. Les cinq membres du comité de pilotage ont été invités à s'organiser et à préparer une présentation sur la communication pour une prochaine formation interne. Mais ils n'ont pas établi un moyen efficace de communication interne. Les rôles entre le président du réseau et le responsable de la communication étaient mal définis. Pour des raisons personnelles, le président n'a pas pu s'acquitter du rôle qui lui avait été assigné et le responsable de communication n'avait pas encore reçu la formation nécessaire pour communiquer efficacement. Cela a causé de la frustration parmi les membres du comité directeur. Un membre du comité de pilotage a démissionné après seulement une semaine, mais il n'a pas informé les autres membres de sa décision. Un autre membre du comité de pilotage s'est inscrit avec la mauvaise adresse électronique et n'a pas reçu les messages qui ont été diffusés. Tout cela a causé de la confusion et de la frustration en interne. Nous avons programmé des réunions Skype pour améliorer la communication interne entre les membres du comité de pilotage, mais tous les membres n'ont pas pu y assister en raison de problèmes d'emploi du temps ou d'une mauvaise connexion Internet.

Dans le cas du Réseau des Jeunes, les membres ont indiqué que la communication interne était une question clé à aborder. Au cours de la réunion face à face suivante, nous avons tenu une séance portant uniquement sur la communication et nous avons soulevé les questions suivantes : qu'est-ce qui cause la frustration ? Où la communication échoue-t-elle ? Comment améliorer la communication ? Qu'est-ce qui doit changer ? Les participants ont discuté du flux de communication interne du réseau et ils ont identifié des problèmes concernant la communication et des solutions possibles pour y remédier (voir Tableau 9).

Problèmes	Solutions
1) Manque de communication liée au manque de connaissance	Team building Utiliser le téléphone
2) Distance entre les membres	Randonnée (Zaghuan Ain Ben Saidiya)
3) Rôles non clairement définis	Clarifier les rôles Skype avec le comité de pilotage
4) Manque d'engagement	À traiter dans les règles internes
5) Facilitateur non actif	À traiter dans les règles internes
6) Diffusion d'informations importantes aux membres de réseau	Responsabilité de comité de pilotage et coordinateurs

Tableau 9 : Problèmes et solutions de communication interne

Pour relever ces défis de communication, les participants ont également établi et approuvé des lignes directrices pour la communication interne, qui sont résumées dans le graphique ci-dessous (voir Figure 6).

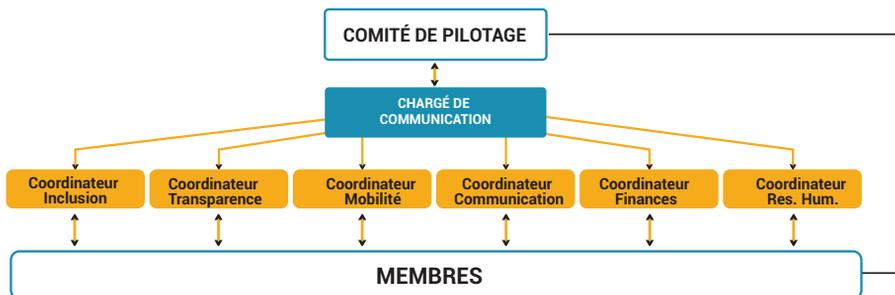


Figure 6 : Canaux et flux de communication dans le réseau de jeunes

En somme, les participants ont élaboré une feuille de route, avec des dates concrètes, sur la façon d'améliorer la communication entre les membres et leur motivation. Ils ont planifié des activités de team building, des projets et actions communs ainsi que des lignes directrices et des règles internes.

Recommandations et enseignements tirés de l'expérience :

- Identifier et convenir des canaux de communication auxquels tous les membres clés ont accès.
- Identifier d'autres canaux (par ex., téléphone, face à face) en cas de défaillance des canaux principaux.
- Les malentendus et les conflits sont plus faciles à résoudre lors des réunions en face à face.
- S'assurer que le facilitateur du réseau reçoive une formation en communication le plus tôt possible.
- Convenir de règles de communication simples et s'assurer qu'elles sont respectées par les membres clés.
- Communiquer, communiquer, communiquer.
- Soyez patient. La mise en place de flux de communication efficaces dans les réseaux prend du temps.

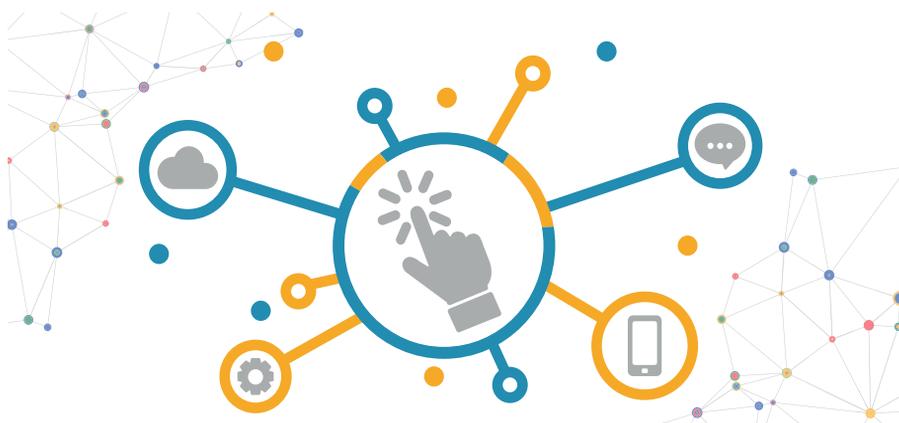
Le Tableau 10 présente une synthèse du chapitre 4 et une liste d'outils d'information à prendre en compte pour la communication de réseaux.

Quelles ressources de communication et de collaboration votre réseau utilise-t-il?	Oui	Non
Outils d'information et de communication en ligne ? <ul style="list-style-type: none"> • Téléphone • Chat en ligne • Email • Groupes de discussion par email • Lettres d'information / publications • Site Internet • Blog et médias sociaux Outils en face à face ou combinés ? <ul style="list-style-type: none"> • Ateliers et conférences • Événements • Excursions sur le terrain, visites d'échange et voyages d'études 		

Tableau 10 : Synthèse Chapitre 4

5. Comment obtenir des fonds

Les nouveaux réseaux survivent souvent avec un budget minimal au départ. Cependant, une fois que les réseaux se développent et arrivent à maturité, les besoins financiers deviennent de plus en plus importants. Dans ce chapitre, nous abordons les aspects importants du financement des réseaux. Nous commençons par examiner les besoins financiers des réseaux. Ensuite, nous discutons des stratégies de financement mixte et des types de financement. Enfin, nous fournissons des conseils pratiques pour la collecte de fonds du réseau.



> À propos de l'argent

Les réseaux ont des besoins financiers variés. Tout d'abord, le réseau a des **coûts fixes** pour les infrastructures et services de base tels que le secrétariat et le site Web. Les réseaux sont bien avisés de maintenir ces coûts aussi bas que possible. La mise en réseau implique également des **coûts variables** tels que les réunions en face à face ou virtuelles, les ateliers et les conférences. Le réseau doit trouver des moyens de couvrir les frais d'organisation de ces événements. Enfin et surtout, le réseau a des **coûts liés aux projets ou publications** et la majeure partie du financement sera consacrée à d'autres technologies de communication, projets ou publications lancés par le réseau. Alors, comment les réseaux devraient-ils financer toutes ces activités? La Figure 7 énumère les frais les plus courants et les revenus potentiels des réseaux. Un bon mélange est crucial pour maintenir la durabilité des réseaux.

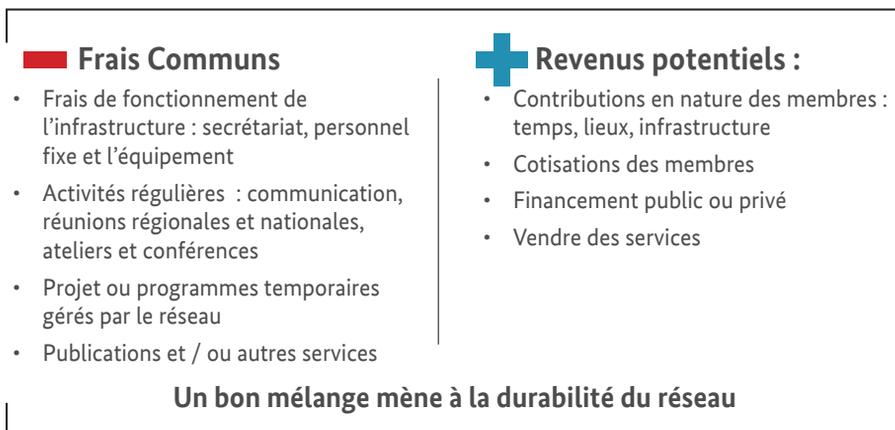


Figure 7 : Frais et revenus des réseaux

> D'où vient l'argent?

Pour que les réseaux puissent se développer, il est important de faire une estimation du montant de financement dont vous avez besoin pour mener à bien les activités du réseau, y compris l'appui du secrétariat et des facilitateurs. Essayez de le faire de la façon la plus réaliste et la plus honnête possible. Évaluez ensuite si vous disposez déjà d'un financement suffisant. Vous aurez besoin de fonds pour soutenir l'infrastructure réseau qui permet aux gens de participer et de partager.

D'où devrait venir l'argent? Le processus de financement comporte trois étapes principales (voir Figure 8) :

- 1ère étape : Mobiliser des ressources et des fonds au sein du réseau.
- 2ème étape : Mobiliser les parties prenantes externes comme les donateurs internationaux (par ex. UE, USAID, Ambassade du Canada, Ambassade d'Allemagne, Fondations Allemandes), les donateurs du secteur privé (banques internationales, sociétés de télécommunications) ou les donateurs individuels.
- 3ème étape : Diversifier le financement et maintenir de bonnes relations avec les donateurs.



Figure 8 : Processus de financement – les trois étapes

Diversifier ses finances signifie financer ses projets par différentes sources : par exemple le financement public et privé, les cotisations des membres et la vente de services. Il est important de ne pas dépendre d'une seule source de financement. Cela rendra votre réseau plus indépendant et contribuera à sa viabilité financière. La décentralisation de vos finances peut être une option de diversification. Au lieu d'un budget central, quelques réseaux utilisent une structure de financement décentralisée. Chaque partenaire (local) contribue en services au réseau et acquiert également des fonds pour les activités du réseau.

Pour commencer, considérez les points suivants et élaborer une stratégie de collecte de fonds avec les membres principaux de votre réseau (voir aussi la section ci-dessous).

- Disposer d'un « **argumentaire clair en faveur d'un soutien** » pour recevoir un financement.
- Avoir une liste de **donateurs possibles** et comprendre ce qui les motive à financer votre réseau.
- Établir des **partenariats stratégiques**.
- La collecte de fonds est une collecte « d'amis ».
- **Entretenez vos relations** avec les membres et les donateurs.
- La plupart des gens aiment recevoir un **avantage ou une valeur ajoutée** au réseau afin d'y contribuer !

> Quels types de financement?

Il existe différentes façons pour les réseaux de couvrir leurs besoins financiers, par ex. les contributions en nature ; les cotisations des membres ; le financement par des sources publiques et privées ; et la vente des services. Nous passons en revue ces types courants ci-dessous. Comme indiqué plus haut, il est important que les réseaux se diversifient et ne dépendent pas uniquement d'un seul type de revenus financiers.



Les contributions en nature

Dans de nombreux réseaux, certains services et activités dépendent des contributions en nature des membres. Les organisations membres du réseau consacrent une partie du temps de leur personnel à faciliter une communauté en ligne, elles entretiennent et accueillent le site Web du réseau gratuitement ou elles offrent leurs services ou équipements pour des ateliers. De telles contributions en nature sont un moyen efficace de financer certaines des activités du réseau. Souvent, il sera plus facile de recevoir des contributions en nature que de recueillir des fonds.

Les cotisations des membres

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 donnent plus de valeur à un produit s'il a un prix, il est donc raisonnable de charger une cotisation aux membres. Beaucoup de réseaux pensent que les ressources financières de leurs membres sont limitées. Une cotisation ne devrait pas être exclue si elle peut contribuer au financement des activités de base du réseau. Pourquoi ne pas commencer avec une petite cotisation? Vous devriez au moins y penser. Outre les cotisations, certains réseaux (scientifiques) proposent des manifestations ou des conférences annuelles auxquelles les membres peuvent assister à un tarif inférieur à celui des membres externes. C'est une autre façon de couvrir les dépenses des activités du réseau.

Le financement par sources publiques et privées

De nombreux réseaux reçoivent des financements de sources publiques telles que les autorités publiques, les organisations gouvernementales, les agences de développement bilatérales et multilatérales et de sources privées telles que les fondations ou les entreprises privées. Pour recevoir du financement de la part d'intervenants externes, vous devez les connaître et les objectifs du réseau doivent correspondre à leurs stratégies. Beaucoup de donateurs publics et privés s'intéressent plus à financer des projets qui sont faciles à communiquer à un public plus large. Les donateurs sont moins intéressés à financer les dépenses courantes, comme les frais généraux (p. ex. ceux du secrétariat).

Afin de s'adresser aux parties prenantes externes et de mobiliser des sources privées et publiques, utilisez votre réseau existant : Si vous avez déjà des contacts avec des donateurs privés et publics potentiels, utilisez-les pour votre financement.

La vente des services

Quelques réseaux vendent leurs services à des organisations; par exemple, accueillir et faciliter des conférences en ligne ou des services de conseil liés à leur domaine d'expertise. La vente de services peut contribuer au financement de votre réseau. Toutefois, l'objectif des réseaux n'est pas forcément de vendre des services. Donc, il y a un risque qu'en mettant l'accent sur la vente de services, on distraie les membres des intérêts fondamentaux du réseau.

VENTE ET SERVICES



7 étapes pour collecter des fonds

Le succès de la collecte de fonds est crucial pour chaque réseau. Le groupe central du réseau, ou les membres qui sont responsables de la collecte de fonds et des finances, devraient se familiariser avec les techniques de collecte de fonds en lisant un guide de collecte de fonds ou en suivant un cours de formation en collecte de fonds. Le guide Fundraising du Fabisch (2006) propose par exemple l'approche en 7 étapes suivante pour la collecte de fonds en réseau. Ces étapes sont brièvement expliquées ci-dessous (voir aussi Figure 9).

Étape 1 : Qui sommes-nous et où voulons-nous aller ?

Étape 2 : Analyse de l'environnement - Nous ne sommes pas seuls.

Étape 3 : Analyse interne - Où en sommes-nous ?

Étape 4 : Stratégie de collecte de fonds

Étape 5 : Découvrir le monde des donateurs

Étape 6 : Méthodes de collecte de fonds

Étape 7 : Suivi : Entretenir des liens avec les donateurs

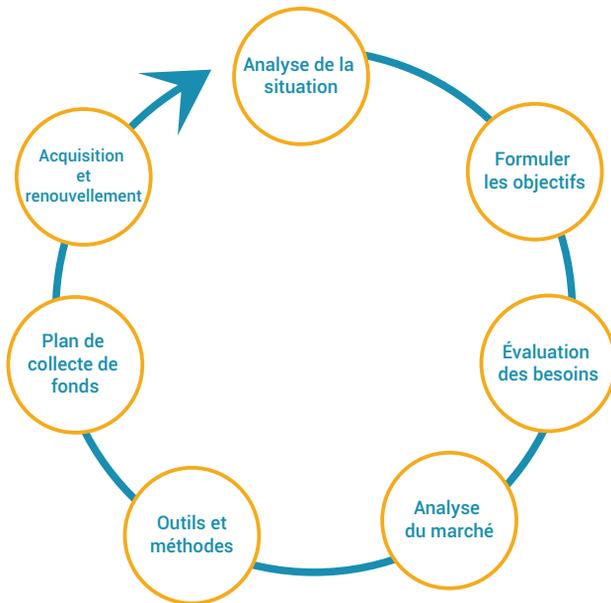


Figure 9 : Evaluation des besoins

Source : Fabisch (2006)

Étape 1 : qui sommes-nous et ou voulons-nous aller ?

Tout d’abord, vous devez vous mettre d’accord sur la mission principale, la vision, les objectifs et les slogans de votre réseau. Savoir ce que votre réseau représente et ce qu’il cherche à réaliser est la première étape vers une promotion réussie du réseau, y compris la collecte de fonds. Votre énoncé de mission doit être court et concis. Votre matériel promotionnel doit également inclure l’historique du réseau, ses compétences clés, la raison d’être du réseau et son environnement. Comment le réseau contribue-t-il à résoudre des problèmes réels et pertinents ?

Étape 2 : analyse de l’environnement - nous ne sommes pas seuls.

La deuxième étape consiste à considérer l’environnement de votre réseau, par exemple l’environnement politique, les tendances économiques, le développement sociodémographique, la technologie et l’innovation, la concurrence, et le benchmarking. Tenez compte de tous les facteurs externes qui peuvent influencer la performance de votre réseau. Il est important de connaître votre environnement afin d’identifier les canaux de financement et les donateurs potentiels. En vous familiarisant avec les statistiques actuelles dans votre domaine thématique, vous serez mieux à même d’appuyer vos demandes de financement.

Étape 3 : analyse interne - ou en sommes-nous ?

La troisième étape est une analyse plus formelle de votre structure interne et de votre gestion. Il devrait couvrir les domaines clés suivants : la gestion du réseau et les membres, les programmes et projets ; la communication ; et les finances et la collecte de fonds. Vous devez avoir une bonne idée de la situation actuelle de votre réseau afin d'identifier les besoins financiers qui vous permettra d'atteindre vos objectifs. Il est important de penser ensemble les facteurs internes et externes. Cela peut se faire, par exemple, au moyen d'une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Une analyse FFOM est un moyen pratique d'analyser le réseau et d'identifier ses forces et faiblesses passées et présentes, ainsi que les menaces et opportunités actuelles et futures. Idéalement, l'analyse FFOM est effectuée de manière participative pour inclure les membres clés du réseau et les parties prenantes les plus importantes. De cette façon, les membres clés ont l'occasion d'apprendre du passé et de rafraîchir ou d'ajuster leur vision de l'avenir du réseau. L'analyse des forces et des faiblesses se concentre sur les facteurs internes de votre réseau, et l'analyse des opportunités et des menaces porte sur l'environnement qui existe indépendamment du réseau. L'appariement des forces internes et des opportunités externes créera les compétences de base que le réseau devra s'efforcer.

Étape 4 : la stratégie

La quatrième étape consiste à élaborer une stratégie de collecte de fonds. Pour cette stratégie, vous devez aborder les points et questions suivants.

- Définir un objectif : Que voulons-nous réaliser ?
- Définir une stratégie : Comment voulons-nous procéder ?
- Faire une liste de toutes les choses à faire : Qui fait quoi, jusqu'à quand ?
- Établir un plan budgétaire : De combien d'argent avons-nous besoin ?
- Planifier vos activités de collecte de fonds :
 - **Pourquoi avons-nous besoin de cet argent ?**
 - **De quelles ressources disposons-nous et de quoi d'autre avons-nous besoin ?**
 - **D'ici quand avons-nous besoin de ressources disponibles ?**
 - **Quelle est la meilleure façon de procéder ?**
 - **Quelles méthodes de collecte de fonds devons-nous utiliser ?**
- Élaborer un plan d'action : qui fait quoi, jusqu'à quand ?
- Suivre et évaluer vos actions : qu'est-ce qui a fonctionné ou pas fonctionné ?

Étape 5 : découvrir le monde des donateurs

Quelles sont les parties prenantes qui pourraient être intéressées à soutenir votre réseau ? Pensez aux personnes privées, aux entreprises, aux fondations, aux organisations étatiques, aux organisations internationales et bilatérales, etc. Préparez toute sorte de documentation nécessaire (par exemple, des dépliants, des demandes de financement) pour les donateurs. Par exemple, les donateurs potentiels sont souvent intéressés par un rapport annuel, les chiffres financiers et les résultats de votre réseau. Commencez à mobiliser les donateurs qui sont proches de votre réseau et entrez en contact avec des donateurs potentiels. Pensez aussi à ce que vous pouvez offrir à vos donateurs. Une démarche stratégique consiste à les inclure dans votre conseil consultatif.

Étape 6 : méthodes de collecte de fonds

La sixième étape consiste à réfléchir à la meilleure façon d'approcher vos donateurs. Il se peut que l'on doive s'adresser différemment aux différents donateurs. Soyez donc prêt à adapter votre approche au groupe cible spécifique, comme nous l'avons vu dans la section sur la communication externe ci-dessus. Différentes méthodes d'approche des bailleurs de fonds comprennent les suivantes :

- Lettres et courriels de collecte de fonds
- Rencontres et conversations personnelles
- Congrès, concerts-bénéfices, marathons et autres activités de financement
- Commandites (sponsorisation)
- Collections publiques
- Crowdfunding

La meilleure façon est encore une fois de diversifier vos efforts. Le crowdfunding est particulièrement intéressant, en particulier pour les réseaux nouveaux et innovants. Le crowdfunding se réfère à collecter des contributions monétaires auprès d'un grand nombre de personnes, généralement via l'Internet. En 2013, c'est une industrie de plus de 5,1 milliards de dollars à l'échelle mondiale.

Étape 7 : suivi : entretenir des liens avec les donateurs

Il est essentiel de maintenir de bonnes relations et de contact avec votre communauté de donateurs. Informez-les régulièrement de vos réalisations. Vous pouvez le faire par exemple par le biais de bulletins semestriels ou trimestriels.

Le Tableau 11 présente une synthèse du chapitre 5 et une liste de contrôle des facteurs à prendre en compte pour le financement et la collecte de fonds.

Votre réseau dispose-t-il de...	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Une vision, une mission et des buts clairs du réseau que vous pouvez communiquer facilement aux donateurs ? • Un argumentaire clair en faveur d'un soutien ? • Une liste de donateurs possibles et d'une compréhension de ce qui les motive à financer votre réseau ? • Partenariats stratégiques et des contacts avec les donateurs potentiels ? • Promoteurs du réseau dans le conseil consultatif ? 		

Tableau 11 : Synthèse Chapitre 5

6. Comment faire le suivi et l'évaluation des réseaux

Une partie très importante de la gestion du réseau est le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sur votre réseau afin d'assurer la responsabilisation envers les membres et les intervenants du réseau et de contribuer au processus d'apprentissage du réseau. En tant que gestionnaire de réseau, vous devrez décider quels aspects de votre réseau valent la peine d'être suivis et lesquels doivent être réajustés ou modifiés. Le suivi et l'évaluation vous aideront à prendre de telles décisions en temps opportun. Faire le point et rendre compte de ce que votre réseau a accompli est une question d'apprentissage et d'adaptation continus et doit faire l'objet d'une attention appropriée. Dans ce chapitre, nous discutons des principes du suivi et de l'évaluation des réseaux et présentons les outils d'auto-évaluation des réseaux. Enfin, nous discutons de l'importance d'appliquer les résultats de l'évaluation pour améliorer le rendement du réseau.

> Suivi des réseaux

Le suivi est l'observation et la mesure continues des progrès et des réalisations du réseau. Il s'agit d'un système de mesure « interne » qui permet de vérifier si le réseau fonctionne conformément aux exigences et aux attentes des membres et des parties prenantes. L'efficacité et l'efficacités du réseau doivent être contrôlées périodiquement.

Évaluation des réseaux

L'évaluation est un système de mesure « externe » approfondi qui permet d'évaluer dans quelle mesure la vision, la mission et les objectifs d'un réseau sont conformes aux priorités et aux besoins des membres et des intervenants. L'évaluation des réseaux tient également compte du contexte dans lequel le réseau est implanté ou dans lequel il veut exercer une influence, c'est-à-dire l'interaction et l'interconnexion entre le monde et le réseau. Il aborde les changements observés dans la base de connaissances des membres et dans la façon dont ils communiquent et collaborent les uns avec les autres. La pertinence et l'impact du réseau doivent donc être évalués. Il y a six dimensions du réseau qui nécessitent une attention particulière : les objectifs ; les acteurs ; la contrôle ou gestion du réseau ; l'interaction ; l'impact ; et la durabilité. Ces dimensions font référence à l'objectif, à la structure et au processus des réseaux (voir Figure 10).

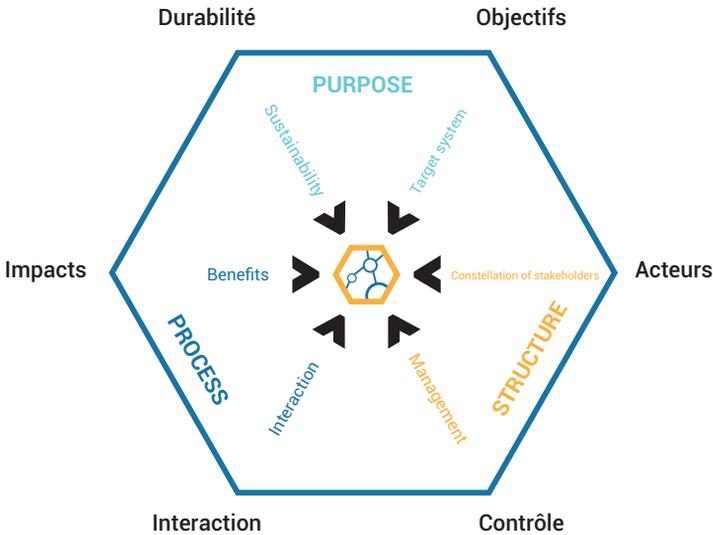


Figure 10 : 6 dimensions clés du réseau

Sur la base des 6 dimensions du réseau présentées ci-dessus, différentes questions ont été formulées pour éclairer le processus d'évaluation (voir Figure 11).

«Que veut faire le réseau ?»	Tels sont les objectifs , c'est-à-dire l'orientation du réseau depuis les modèles globaux jusqu'aux objectifs concrets des différents acteurs.
«Les bonnes personnes/organisations sont-elles réunies pour cela ?»	acteurs
«Le réseau est-il bien géré ?»	Un contrôle attentif et efficace, qui pose d'autres exigences que la coopération quotidienne dans le réseau
«Les participants travaillent-ils ensemble de manière constructive et ciblée ?»	L' interaction entre les acteurs du réseau, dont dépendent l'ambiance et la culture du réseau.
«Les résultats escomptés sont-ils atteints ?»	Les impacts sociaux, économiques et politiques pour les membres, pour les «clients» et pour la société.
«Le réseau peut-il fonctionner à long terme ?»	La durabilité , c'est-à-dire la stabilité et l'efficacité à long terme du réseau - même après l'expiration du financement externe.

Figure 11 : Questions pour l'évaluation du réseau

D'une manière générale, un réseau est en bonne santé lorsque les conditions suivantes liées aux six dimensions sont remplies ou lorsque l'évaluation (externe) confirme les affirmations suivantes.

Objectifs

- Les objectifs stratégiques sont clairement formulés et coordonnés au sein du réseau.
- Il existe des objectifs attractifs partagés par les membres du réseau.
- Les objectifs sont appuyés par une feuille de route comportant des objectifs partiels et des jalons.
- Les membres du réseau se soucient d'atteindre leurs objectifs.
- Il y a suffisamment d'intérêts communs des membres du réseau.

Acteurs

- Les membres disposent de l'expertise professionnelle nécessaire au sein du réseau.
- La répartition des tâches et les rôles sont assumés par les membres en fonction de leurs compétences.
- Les membres du réseau allouent des ressources suffisantes (personnel, ressources, attention).
- Tous les acteurs / parties prenantes importants sont suffisamment bien intégrés dans le réseau.
- Les règles du réseau sont claires et suffisantes ainsi comme les tâches des personnes concernées.
- Les concurrents potentiels du réseau ont été abordés ouvertement.

Contrôle

- Pour toutes les décisions, il est clairement identifié : qui doit les prendre, qui sera impliqué et qui sera informé.
- Tous les membres du réseau ont assumé des tâches et des responsabilités claires et les exécutent.
- Il existe un échange d'informations structuré et continu auquel participent tous les membres du réseau.
- Les décisions (résultats) sont documentées et facilement accessibles pour toutes les parties concernées.

Interaction

- Tous les membres travaillent continuellement à la réalisation des objectifs du réseau.
- Il existe une interaction ouverte et confiante entre les membres du réseau (concernant les critiques).
- Toutes les parties prenantes ont un accès suffisant à l'information et savent ce qui se passe dans le réseau.
- Les membres du réseau sont suffisamment engagés dans l'ensemble du projet au-delà de leurs objectifs personnels.
- La mesure dans laquelle les acteurs tirent un avantage direct des autres acteurs est satisfaisante pour tous.

Impacts

- Les structures sont adaptées aux exigences et à la complexité du réseau.
- Les résultats escomptés du réseau sont atteints dans une mesure satisfaisante.
- Il faut s'attendre à ce que la relation entre l'effort et les résultats obtenus dans le réseau soit aussi bonne que réaliste.
- Au sein du réseau, les partenaires fournissent des services et obtiennent des résultats qui ne peuvent être obtenus que par un travail conjoint.
- Les avantages du réseau sont visibles et émotionnellement perceptibles.

Durabilité

- Il y a des bonnes relations des membres entre eux, des contacts aussi en dehors du travail du réseau.
- Le réseau dispose de ressources financières et humaines suffisantes pour poursuivre son travail à long terme, même après la fin de la phase de financement.
- Les partenaires du réseau ont accès aux leaders d'opinion et aux décideurs politiques.

- Le réseau a et met en œuvre une stratégie de communication professionnelle pour son travail.
- Les membres du réseau montrent la volonté et la responsabilité d'absorber les nouvelles connaissances et de poursuivre le réseau.

> Outil d'auto-évaluation des réseaux

L'évaluation externe peut être très coûteuse. Un outil puissant pour évaluer votre réseau est donc l'auto-évaluation, qui peut être appliquée de manière très rentable. Un guide pratique a été élaboré à l'intention de ceux qui gèrent ou animent un réseau et qui aimeraient en savoir plus sur son efficacité ; ou pour ceux qui veulent simplement faire progresser leur réseau.

La courte auto-évaluation fournit aux praticiens un outil éprouvé à cette fin. Il s'appuie sur une liste de contrôle simple basée sur les facteurs de succès, complétée par un questionnaire (de trois pages) que les membres du réseau peuvent remplir rapidement. Le questionnaire peut simplement être envoyé aux membres. Plus il y a de membres qui remplissent la fiche d'évaluation, mieux c'est. Le facilitateur du réseau peut alors analyser les fiches d'évaluation, mais l'expérience a montré que les résultats deviennent plus complets et l'élaboration d'un plan d'action est facilitée lorsqu'au moins deux ou trois personnes sont présentes. Les gens auront probablement besoin d'un maximum de 2 à 3 heures pour l'auto-évaluation, selon la profondeur de la discussion.

Les résultats agrégés des fiches d'évaluation remplies par les membres peuvent ensuite être résumés dans un graphique, une « carte radar » ou une « carte-araignée ». Dans le tableau Excel, ce graphique est directement lié à l'évaluation ; toute modification des valeurs saisies est immédiatement prise en compte dans le graphique (voir Figure 12 pour un exemplaire). Ce graphique peut être copié individuellement et inséré dans une présentation, par exemple.

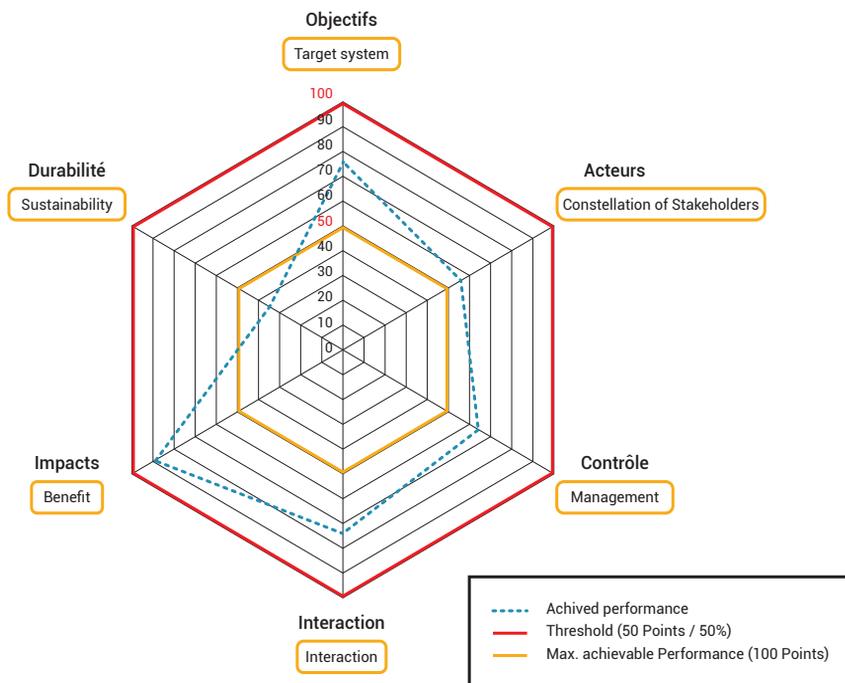


Figure 12 : Auto-évaluation des réseaux – les résultats dans une « carte radar »

> Appliquer les résultats et les recommandations des évaluations

Une fois l'évaluation terminée, vous constaterez peut-être la nécessité de modifier un certain nombre de choses afin d'améliorer le travail du réseau. Pour ce faire, vous aurez besoin de l'appui du comité directeur, de votre groupe restreint et de votre équipe au secrétariat. Il est particulièrement important d'informer les membres et les intervenants au sujet de l'évaluation, car si les membres et les intervenants concernés ne tiennent pas compte des changements, l'exercice d'évaluation pourrait ne pas atteindre ses objectifs. Selon les résultats de l'analyse, vous pouvez soit réinventer votre réseau, soit y apporter les modifications nécessaires. Si votre réseau est peu performant dans toutes les dimensions (les objectifs ; les acteurs ; le contrôle ou la gestion du réseau ; l'interaction ; l'impact ; et la durabilité), vous devriez également envisager de le fermer.

Les facteurs suivants devraient être évités si votre réseau a décidé de subir des changements et d'appliquer les résultats de l'évaluation :

- **Barrières internes**: impliquer les membres dans la planification, la mise en œuvre et le suivi.
- **Des plans vagues** : pas d'espoirs et de souhaits, mais la formulation d'objectifs clairs (SMART).
- **Objectifs irréalistes** : provoqueront frustration et échec.
- **Besoin peu clair** : les membres et les donateurs veulent savoir ce qu'ils appuient.
- **Équipe non motivée** : avec des membres qui manquent de motivation et qui ne croient pas au succès du réseau, le réseau n'atteindra pas ses objectifs.
- **Mauvais timing** : Ne démarrez pas votre réseau pendant une crise (par ex. interne / externe).

Si les principaux membres et parties prenantes sont tenus informés dès le début de l'évaluation et de ses progrès, ils pourraient être plus réceptifs à ses conclusions et recommandations et à leur application. Il sera alors beaucoup plus facile de mettre en œuvre les changements nécessaires.

Étude de cas : Espace Citoyen



Pour illustrer le contenu de ce chapitre, nous présentons ici l'étude de cas de l'Espace Citoyen. Depuis le début de l'année 2013, le projet Initiative pour le Développement Municipal appuie l'installation des espaces de citoyens (EC) dans plusieurs villes tunisiennes. L'Espace Citoyen est un lieu physique accessible et convivial de proximité dédié à l'accueil, à l'information du public et à l'accomplissement de formalités administratives de manière rapide, facile et accessible au moindre coût. Les EC visent à restaurer l'image

des municipalités aux yeux des citoyens en tant que prestataire de services et à créer un climat de confiance entre commune et citoyen. Parallèlement, le réseau Espace Citoyen a été créé pour faire progresser l'installation d'EC dans les communautés tunisiennes. Le réseau Espace Citoyen a participé au processus d'évaluation de leur réseau. Nous avons reçu 37 questionnaires des membres de 14 municipalités avec les caractéristiques suivantes (voir Tableau 12).

Sexe :	Tranche d'âge :	Membre depuis :
Femmes : 49% Hommes : 51%	Moins de 35 : 11 % 35-50 ans : 69 % Plus de 50 : 20 %	2015 et avant : 11 % 2016-2017 : 36 % Depuis 2018 : 53 %

Tableau 12 : Répondants qui ont participé à l'évaluation du réseau Espace Citoyen

Selon l'auto-évaluation, le réseau EC est en bonne santé. La volonté des membres de participer à cette évaluation est déjà un bon signe. Plus de la moitié de participants ont été recrutés depuis 2018, c'est-à-dire que le réseau est activé et réussi à recruter de nouveaux membres. Les résultats de l'évaluation sont également prometteurs. Les résultats agrégés des fiches d'évaluation ont été entrés dans un tableau Excel qui a produit le graphique suivant (voir Figure 13).

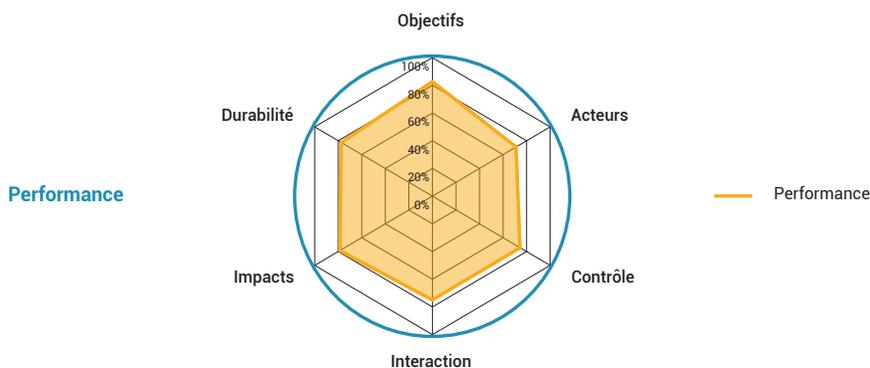


Figure 13 : Évaluation Espace Citoyen (basé sur 37 fiches d'évaluation)

Dans l'ensemble, les membres partagent les **objectifs** communs du réseau et croient en ses besoins. Les résultats liés à l'**impact** et à la **durabilité** du réseau sont également élevés (près de 80%). Le groupe central du réseau doit se concentrer sur la mobilisation des acteurs et l'amélioration de l'**interaction** entre les membres, ainsi que sur la révision des structures de prise de décision et de **contrôle** du réseau, car elles ne sont pas claires pour tout le monde. Mais d'une manière générale, les membres du réseau qui ont participé à l'évaluation sont satisfaits des activités du réseau. Nous avons également évalué les commentaires généraux («un souhait pour votre réseau»). Il est intéressant de noter que les commentaires qualitatifs reflètent très bien les résultats quantitatifs. Les observations générales ont porté sur la mobilisation des **acteurs** (en particulier les décideurs), l'amélioration de l'**interaction** et de la **gestion** du réseau.

En général, les membres du réseau ont été ravis de participer à l'étude, car celle-ci montre que leur avis sur la manière de façonner le réseau est pris au sérieux et qu'il y a mouvement dans le réseau. Il est très important de prendre ces réactions au sérieux et d'informer les participants de l'étude ainsi que tous les membres du réseau des résultats de l'évaluation. En plus d'informer sur les résultats de l'évaluation, le groupe central doit également informer les membres sur les mesures concrètes prises pour améliorer les faiblesses identifiées. Un suivi est important pour montrer que les voix et les opinions des membres sont entendues. Le Tableau 13 présente une synthèse du chapitre 6 et une liste de contrôle des facteurs à prendre en compte pour la communication de réseaux.

Votre réseau dispose-t-il de...	Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • De services de base et de projets conformes à vos objectifs opérationnels ? • Membres impliqués dans la mise en œuvre de projets ? • De mécanismes en place pour assurer la qualité des services ? • De récompenses pour motiver les membres ? • La création et du partage des connaissances entre les membres ? • D'outils et mécanismes de communication appropriés ? • D'une réputation auprès des praticiens et des organisations travaillant dans le même domaine ? • D'un processus de suivi et d'évaluation ? 		

Tableau 13 : Synthèse chapitre 6

7. Conclusions

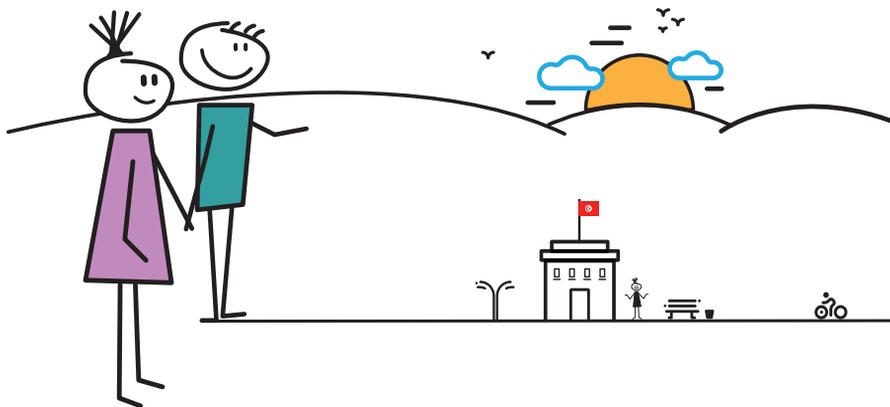
> Résumé

Ce guide avait deux objectifs principaux : premièrement, fournir aux praticiens des réseaux des conseils généraux sur la manière de mettre en place et de gérer des réseaux; et deuxièmement, fournir des informations concrètes sur le réseautage en Tunisie, en soulignant les opportunités et les spécificités uniques liées à ce contexte culturel et sociopolitique particulier. En sept chapitres complets, ce guide pratique couvre la mise en place de nouveaux réseaux, la structuration des réseaux existants, la communication des réseaux, la gestion financière ainsi que le suivi et l'évaluation des réseaux.

Nous avons également fourni des études de cas concrets de réseaux tunisiens pour illustrer les chapitres et les concepts théoriques respectifs en termes pratiques. Nous avons appris que les réseaux se réfèrent à « un groupe ou un système de personnes interconnectées », que les réseaux sont dynamiques et témoignent du fait que le tout vaut plus que la somme de toutes ses parties.

À la différence des réseaux informels ou des communautés de pratiques, les membres des réseaux formels partagent une vision, des objectifs et des règles communes (Chapitre 1). Nous avons vu qu'au début, il est important d'impliquer les bonnes personnes et d'assurer un leadership engagé et partagé pour avoir un nouveau réseau sur son flux (Chapitre 2). Ensuite, les membres clés devraient développer un concept pour la mise en place et gouvernance du réseau. Une bonne structure de réseau avec des lignes directrices claires est la clé d'une gestion efficace du réseau (Chapitre 3). Un aspect important pour une fructueuse collaboration en réseau est la communication : c'est le rôle du facilitateur et des membres central d'assurer une communication fraîche et pertinente avec des règles pour la communication. Entre-temps, la communication externe spécifique au groupe cible et la promotion du réseau sont une activité permanente de tous les membres (Chapitre 4). Nous avons proposé quelques principes de base pour la gestion financière et la collecte de fonds, comme commencer à l'interne par la recherche d'un soutien financier, rechercher ensuite à l'extérieur du réseau et assurer un financement mixte (Chapitre 5). Enfin, nous avons souligné l'importance de la promotion, du suivi, de l'évaluation et de l'amélioration continues des structures et des processus du réseau (Chapitre 6). Ce dernier chapitre passe en revue les principales leçons apprises (Chapitre 7).

> Perspectives



Les réseaux sont puissants. Leur pertinence pour relever les défis communs et promouvoir les biens publics ne fera que croître au cours des décennies à venir. Aujourd’hui déjà, les défis les plus importants auxquels nous sommes confrontés sont interdépendants, qu’ils soient liés au climat, à l’inclusion ou à la réduction de la pauvreté. Les défis complexes ne peuvent être relevés par les individus seuls. Ils ne peuvent être résolus que par des groupes de personnes travaillant en collaboration au-delà des frontières (hiérarchies, régions géographiques, silos fonctionnels, intérêts des intervenants et différences démographiques). Une perspective de réseau est donc essentielle pour prospérer dans un monde où tout est et sera interconnecté.

C’est dans cette optique que la coopération internationale au développement s’intéresse beaucoup aux réseaux. Les réseaux sont de puissants mécanismes de partage des connaissances, de collaboration et d’apprentissage. Ils peuvent assurer la durabilité des projets et des programmes après leur clôture. Ils peuvent donner accès à des intervenants importants et donner lieu à des partenariats stratégiques. En résumé, les réseaux peuvent assurer la mise à l’échelle des investissements de développement.

Il est donc important de doter les réseaux d’outils pratiques et de soutien pour rendre leurs activités plus efficaces et efficientes. Le présent guide a pour but d’y contribuer. En même temps, l’appui des donateurs internationaux peut également susciter de fausses attentes parmi les membres du réseau (qui peuvent espérer un soutien financier et technique continu). Lorsqu’il y a trop d’orientation descendante, il peut être difficile pour les réseaux de devenir indépendants et autonomes, ce qui nuit au développement de structures de réseau durables. Il faut trouver un juste équilibre entre l’orientation

des réseaux et la promotion de structures autonomes et autosuffisantes. A cet égard, il convient d'accorder une attention particulière à la gestion des attentes des membres du réseau et des donateurs. Un bon conseil pour les agences de développement est donc d'investir dans le renforcement des capacités et de fournir des espaces (en ligne et hors ligne) pour la mise en réseau et le partage des connaissances sans chercher à imposer des programmes spécifiques ou prédéfinis.

Une autre perspective est liée à l'ère numérique. Aujourd'hui, les réseaux utilisent couramment les communications Internet, comme les médias sociaux, les outils d'apprentissage en ligne et les téléphones intelligents. Ces technologies de l'information offrent de nombreuses possibilités de mise en réseau avec de vastes potentiels pour connecter les gens, participer à des initiatives, échanger des idées et des connaissances au-delà des frontières. Elles modifient la façon dont les réseaux s'organisent en permettant une plus grande variété d'initiatives de réseaux.

Cependant, il y a aussi certains défis à relever, notamment en ce qui concerne la communication en réseau. L'augmentation de la communication en ligne par l'intermédiaire de divers canaux de médias sociaux ne facilite pas toujours la compréhension ou la communication efficace. Les messages via les médias sociaux sont souvent très courts et peuvent facilement être mal compris ou sortis de leur contexte. Tous les membres du réseau ne sont pas nécessairement actifs sur les mêmes plateformes (Facebook, Twitter, Instagram, etc.), ce qui peut empêcher certains membres de recevoir des informations importantes. Si plusieurs canaux sont utilisés en parallèle avec les mêmes messages, cela peut contribuer à un débordement de communication et engendrer de la fatigue. La communication en face à face doit rester centrale, en particulier pour la planification stratégique et opérationnelle, ainsi que pour la résolution des conflits.

Enfin, les réseaux doivent être considérés comme des systèmes dynamiques en constante évolution. Les nouveaux réseaux commencent à petite échelle et prennent du temps à mûrir jusqu'au point où ils fonctionnent vraiment efficacement, ce qui exige de la patience de la part des membres, des intervenants et des partisans, mais aussi des compétences efficaces en gestion de la part du secrétariat ou des membres du groupe central.

Souvent, il faut trois ans pour qu'un réseau commence à bien fonctionner. Une fois établis, les réseaux sont exposés à un contexte en constante évolution. Tout ce qui pourrait être la bonne chose à faire maintenant pourrait devenir obsolète à l'avenir. Les réseaux doivent s'adapter constamment à l'évolution des circonstances et des besoins. Cela peut s'avérer très difficile, mais seuls les réseaux capables de s'adapter à l'évolution de l'environnement et des exigences sont en mesure d'assurer leur viabilité à long terme.

> Bibliographie

Back, A.; von Krogh, G.; Seufert, A.; Enkel, E. Putting Knowledge networks into Action – Methodology, Development, Maintenance. Berlin, Heidelberg: Springer, 2000.

Fabisch, N. Fundraising: Spenden, Sponsoring Und Mehr ... Dtv: Beck-Wirtschaftsberater. Dt. Taschenbuch-Verlag, 2002. <https://books.google.fr/books?id=hN1PHQAACAAJ>.

GIZ. « Work the Net. A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks. » Eschborn: GIZ, 2015.

Longmuß, J. « Selbstbewertung von Netzwerken. Eine Kurzanleitung. » Berlin : SUSTAINUM, 2014.

Mutz, J; Murray, K. Fundraising for Dummies. Foster City, Canada: IDG Books Worldwide, 2000.

Oxford Dictionaries. “Network,” 2019. <https://www.lexico.com/en/definition/network>.

UNDP. « Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. » New York: UNDP, 2009.

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société
Bonn et Eschborn, Allemagne

Initiative pour le Développement Municipal (IDM)

05 Place Pasteur
1002 Tunis Belvédère
www.giz.de/en/worldwide/32687.html

Mise à jour

Mars, 2021

Impression & Conception

IGD
Tunis

Auteur

Laura Rahm

Sur mandat du
Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

