



Manuel de formation des faitières, réseaux et plateformes géographiques et thématiques pour une meilleure structuration et une bonne gouvernance des collectifs associatifs

Sommaire

Remerciements.....	Erreur ! Signet non défini.
Liste des acronymes et Sigles.....	4
Introduction générale.....	6
1. Contexte et méthodologie d'élaboration du manuel	7
1.1. Contexte.....	7
1.1.1. L'initiative du manuel.....	7
1.1.2. Objectif.....	8
1.2. Méthodologie.....	8
2. Présentation des modules et leurs objectifs pédagogiques	8
2.1. Module 0 : Etat des lieux de la Société Civile au Togo ...	8
2.2. Module 1: Gestion des réseaux d'OSC	9
2.3. Module 2: Gestion de réseau pour les réseaux de plaidoyer.....	9
2.4. Module 3 : Les cadres éthiques de référence de la société civile	9
3. Description des modules	Erreur ! Signet non défini.
Module 0 : Etat des lieux de la Société Civile au Togo.....	10
Module 1: Gestion des réseaux d'OSC.....	22
Module 3 : Les cadres éthiques de référence de la société civile	46
Conclusion générale	53
Pour aller plus loin	54
Equipe de production.....	55
Bibliographie.....	56

Remerciements

Nous exprimons notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué et collaboré à la réalisation de ce manuel.

Nos remerciements vont notamment à :

- L'Union Européenne et à la Délégation de l'Union Européenne au Togo pour son soutien financier ;
- Au CCFD-Terre Solidaire et son équipe pour leur appui technique et financier ;
- Aux membres du comité de pilotage du projet (SADD, UST, WEP et SYNPHOT) pour leur supervision ;
- Au consultant pour son assistance technique ;
- Et à l'équipe du projet pour sa participation active.

Président du COPIL
DOSSOU Komlan

Liste des acronymes et Sigles

AF :	Approche féministe
AFDH :	Approche fondée sur les droits humains
CCAP :	Contrôle citoyen de l'action publique
COFET :	Coordination des organisations féminines du Togo
CSI :	Confédération syndicale internationale
CVD :	Comité villageois de développement
DUE :	Délégation de l'Union européenne
FED :	Fonds européen de développement
FNRR-Togo :	Faitière nationale des réseaux régionaux et associations de développement du Togo
FONGTO :	Fédération des organisations non gouvernementales du Togo
GIE :	Groupement d'intérêt économique
MATDCL :	Ministère de l'Administration territoriale, de la décentralisation et des collectivités locales
MPD :	Ministère de la planification du développement
OCB :	Organisations communautaires de base
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD :	Objectifs de développement durable
ONG :	Organisations non gouvernementales
OSC :	Organisations de la société civile
PAOSC :	Programme d'appui aux organisations de la société civile
PASCRENA :	Programme d'appui à la société civile et la réconciliation nationale
PMCED :	Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement
POED :	Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement

Pro-CEMA :	Programme de consolidation de l'État et du monde associatif
PTF :	Partenaires techniques et financier
SADD :	Solidarité et action pour le développement durable
SC :	Société civile
SYNPHOT :	Syndicat national des praticiens hospitaliers du Togo
UONGTO :	Union des ONG du Togo
UST :	Université des sciences et Technologies du Togo
WEP-Togo :	Women environmental program of Togo

Introduction générale

Les organisations de la société civile (OSC) sont des manifestations légitimes des libertés d'expression, d'association et de réunion pacifique des personnes, orientées vers un objectif collectif (IBON International 2010) La solidité des OSC et des espaces civiques dans un pays est un témoignage de la participation des citoyens dans un pays. En 2008, le troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (OCDE 2008) a reconnu les OSC comme des "acteurs indépendants à part entière", une affirmation de la valeur instrumentale des OSC au-delà de la prestation de services. Les OSC sont des entités privées qui travaillent pour le bien public. Elles remplissent différents rôles : médiatrices, chiens de garde, mobilisatrices de citoyens, innovatrices et championnes de la cohésion sociale et du sens de la communauté. La collaboration et la coordination entre les OSC, par le biais de partenariats et de réseaux sont une nécessité pour leur propre survie et l'efficacité de leur contribution. Les OSC doivent considérer la gestion des réseaux comme une responsabilité politique plutôt que comme une suite de tâches mécaniques et administratives.

C'est un élément clé pour renforcer l'unité entre les OSC et consolider leurs liens avec les personnes qu'elles prétendent représenter.

Sur le terrain, on note qu'indépendamment de leur échelle et de leur portée, les OSC mettent en œuvre des approches variées de la gestion de réseau en fonction de leurs besoins, de leurs mandats et de leur complexité organisationnelle. Au-delà de tout ça, il est légitime de considérer la gestion de réseau avant tout comme un moyen d'atteindre des objectifs de plaidoyer par le biais de structures réactives et de processus et programmes fiables. Il s'agit également de prendre en compte dans les

dispositifs organisationnels la représentation des questions des personnes dans les processus officiels, d'engager ses membres et la communauté des OSC au sens large sur les agendas de développement, de faire preuve de responsabilité et de permettre des partenariats et des collaborations avec d'autres parties prenantes. Ces objectifs sont importants dans un paysage de développement de plus en plus dynamique, caractérisé par la mainmise croissante des entreprises sur le développement et par le rétrécissement et la fermeture des espaces civiques.

1. Contexte et méthodologie d'élaboration du manuel

1.1. Contexte

1.1.1. L'initiative du manuel

Le projet « Renforcement de la société civile pour la promotion et la protection de la liberté d'association et de réunion au Togo » mis en œuvre par le Consortium de cinq Organisations (CCFD-Terre Solidaire, SADD, UST, WEP-TOGO et SYNPHOT) avec l'appui technique et financier de l'Union européenne, a prévu de renforcer les capacités des faitières, réseaux, plateformes géographiques et thématiques en vue d'une meilleure structuration et représentativité de la société civile (SC) dans les politiques publiques. Cette activité vise à améliorer la gouvernance associative afin d'insuffler une dynamique nouvelle à la participation de la société civile aux politiques publiques et à son dialogue avec l'Etat. A cet effet, le projet a prévu l'élaboration d'un manuel pour guider et accompagner la tenue de l'atelier de formation des réseaux d'OSC. Le présent document est proposé pour nourrir un processus catalytique de réflexion pour aboutir à l'adoption d'un manuel de formation des OSC sur la gestion des réseaux au Togo.

1.1.2. Objectif

Le but du manuel est de constituer un référentiel de connaissances sur la gestion des réseaux de plaidoyer pour guider la formation des collectifs d'OSC et informer leurs pratiques managériales en vue d'une meilleure structuration de la société civile et de sa représentativité dans les politiques publiques.

1.2. Méthodologie

La démarche d'élaboration de ce manuel a suivi les étapes suivantes :

- séance d'harmonisation de vue sur la mission avec les commanditaires ;
- identification des besoins des acteurs des réseaux d'OSC et des modules ;
- révision du draft0 sur la base des inputs collectés ;
- amendement et validation du manuel par les parties prenantes.

2. Présentation des modules et leurs objectifs pédagogiques

2.1. Module 0 : Etat des lieux de la Société Civile au Togo

A la fin de ce module, les participants auront une compréhension partagée et actualisée :

- du paysage des OSC au Togo avec les différents niveaux de structuration de la société civile ;
- de la situation de la participation de la société civile aux politiques publiques et du dialogue Etat-société civile ;
- des forces et faiblesses de la société civile togolaise.

2.2. Module 1: Gestion des réseaux d'OSC

A la fin de ce module, les participants auront une meilleure compréhension :

- des réseaux, des partenariats et de la mise en réseau ;
- des différentes catégories de réseaux ;
- des principes de mise en réseau et de partenariat ;
- du cycle de vie organisationnel des réseaux formels.

2.3. Module 2: Gestion de réseau pour les réseaux de plaidoyer

A la fin de ce module, les participants seront en mesure de :

- Comprendre les réseaux de plaidoyer ;
- Comprendre comment fonctionnent les réseaux de plaidoyer ;
- Mieux connaître et appliquer l'Approche Fondée sur les Droits Humains (AFDH) ;
- Mieux connaître l'approche féministe (AF) ;
- Comprendre et analyser les enjeux et défis de la gestion des réseaux de plaidoyer au Togo.

2.4. Module 3: Les cadres éthiques de référence de la société civile

A la fin de ce module, les participants seront capables de :

- Mieux comprendre et appliquer les principes d'Istanbul ;
- Mieux comprendre et appliquer les principes de Busan ;
- Améliorer leur connaissance des cadres internationaux d'engagements éthique de la société civile ;
- Mieux comprendre les axes de l'environnement favorable de la société civile.

Module 0 : Etat des lieux de la Société Civile au Togo

Introduction

Ce module 0 s'appuie sur l'état de la société civile togolaise tel que présentée dans la Feuille de route de l'UE pour l'engagement de la société civile au Togo et vise à le partager comme une base de compréhension commune de la structuration de la société civile jusqu'en février 2019. A cette structuration, sont identifiés des défis qui doivent être levés pour une meilleure efficacité et représentativité de la société civile dans les politiques publiques. A la fin de ce module, les participants auront une compréhension partagée et actualisée du paysage des OSC au Togo, des faiblesses et faiblesses de la structuration de ce secteur.

1. La structuration des OSC au Togo

L'évolution de la société civile est intimement liée au contexte politique du pays et ses organisations présentent des caractéristiques reflétant un réel dynamisme dans un environnement économique, politique et social difficile. Elles sont marquées par des difficultés de structuration et de positionnement institutionnel qui limitent leur efficacité dans l'espace public pour la promotion de l'accès aux droits des citoyens. Les chiffres du MATDCL indiquent que plus de 6500 associations disposent d'un récépissé délivré par ledit ministère (septembre 2015). La société civile togolaise regroupe des organisations diverses :

- Les associations et les ONG. Elles développent des prestations de services principalement dans i) le domaine social autour des questions de santé, d'éducation, de culture etc. ii) le développement économique surtout au niveau local

dans les secteurs de l'agriculture, l'élevage, la protection de l'environnement etc. Si les associations et ONG se regroupent en faitières et réseaux géographiques et thématiques, une des faiblesses de ces réseaux, pointée par les audits organisationnels du PASCRENA¹, est le manque d'ancrage local et de représentativité auprès de leurs membres ou sympathisants. Il en résulte un déficit de légitimité qui justifie partiellement le manque de volonté des autorités de leur concéder certaines compétences sur le terrain ;

- Les organisations communautaires de base (OCB) et les Comités Villageois de Développement (CVD). Très nombreuses, la plupart d'entre elles restent actives le temps du projet pour lequel elles ont été créées. Elles répondent à un besoin des habitants d'un territoire le plus souvent à l'échelle d'un quartier ou d'une commune ;
- Les organisations paysannes ; Les groupements d'intérêts économiques (GIE) et les groupements coopératifs. Ils interviennent dans des domaines variés tels que l'agriculture, l'élevage, le petit commerce, la tontine etc. ;
- Les associations de défense des droits humains. Apparues à la faveur de l'ouverture démocratique du pays, elles jouent un rôle important dans la consolidation de la paix et la revendication du respect des droits humains ;

❖ Structuration de la société civile

La société civile togolaise regroupe des organisations diverses structurée en quatre grands niveaux :

➤ Organisations de niveau 4

Il s'agit des organisations de type : Plateformes, Forums, Collectifs, Coalitions au niveau national. Il existe trois organisations dites faitières au niveau national : la Fédération des ONG au Togo (FONGTO), l'Union des ONG du Togo (UONGTO) et la Faitière Nationale des Réseaux Régionaux des ONG et associations de développement au Togo (FNRR-Togo).

Il est également des initiatives inclusives, tel que le Groupe de travail sur les ODD. Enfin, la Coordination des Organisation Féminines du Togo (COFET), une faitière d'organisations de femmes est en cours d'émergence en 2018.

Forces : L'existence de ce niveau 4 facilite la représentation des OSC dans le cadre de la participation citoyenne et le dialogue Etat-Société civile.

Faiblesses : Il n'existe donc pas de plateforme nationale, malgré le travail fait en ce sens par le PASCRENA. Ces organisations multiplient la voix de la société civile auprès de la représentation nationale. Elles souffrent cependant d'un manque de légitimité et de représentativité des OSC. Les organisations faitières n'ont pas de statut spécifique et sont enregistrées comme association ou ONG.

➤ Organisations de niveau 3

Il s'agit d'organisations de type : Organisations faitières, Coordinations, Fédérations thématique, Réseaux régionaux etc.

Forces : Ce niveau regroupe des OSC selon une logique thématique et/ou géographique. Elles ont un caractère représentatif facilitant les relations entre les OSC et les pouvoirs publics ; Elles agissent sur des positions et stratégies défendant les objectifs communs du collectif ;

Faiblesses : La plupart d'entre elles ont des capacités techniques insuffisantes et souffrent d'une faible circulation de l'information, d'un faible degré de structuration et d'une faible articulation entre le niveau national et le niveau local ; La vocation de concertation et de coordination est encore trop peu soutenue pour atteindre un degré d'influence vis-à-vis des pouvoirs publics ;

➤ Organisations de niveau 2

Il s'agit d'organisations de type : Associations, ONG formellement constituées, Syndicats, Patronats, etc.

Forces: Elles sont formellement constituées avec un niveau avancé de structuration ; Elles se concentrent principalement dans la capitale avec parfois des représentations dans les régions ; Elles sont orientées vers la responsabilité sociale, elles travaillent au bénéfice des populations et des formes organisationnelles de niveau 1. Elles constituent une importante force de changement 3.

Faiblesses: Elles n'ont pas toujours un domaine d'activité ou de compétence déterminé et ont tendance à se positionner en fonction des opportunités de financement.

➤ Organisations de niveau 1

Il s'agit des OCB, CVD, GIE, Groupements coopératifs, Associations professionnelles locales, féminines, etc.

Forces: Elles connaissent bien la tranche de population ciblée et instaurent un climat de confiance et une bonne appropriation des actions ; Elles favorisent le dialogue avec les collectivités territoriales.

Faiblesses: Elles disposent de revenus très faibles provenant de la microfinance, des produits artisanaux, des produits agroalimentaires etc. ; Les ressources humaines, financières et matérielles sont limitées ce qui réduit leurs capacités opérationnelles ; Elles se basent principalement sur le bénévolat et la participation volontaire ;

❖ Éléments de diagnostic

L'état des lieux de la société civile togolaise a été principalement dressé dans les rapports ou études des Programmes d'appui à la société civile togolaise (PAOSC et PASCRENA) et dans le document d'action du Pro-CEMA. L'évaluation finale du PAOSC (7ème FED) révélait que la principale faiblesse de la SC togolaise était de ne pas être suffisamment fédérée et connectée à des réseaux ayant capitalisés une certaine expérience et maturité. L'analyse diagnostic de la société civile togolaise révèle un

environnement à la fois complexe, dynamique et difficilement lisible ; ceci en raison de la pluralité de ses acteurs, de l'hétérogénéité de structuration, d'actions trop peu visibles sur le terrain, d'un ancrage sectoriel et géographique dynamique mais souvent concurrentiel. La note de diagnostic témoigne des forces et faiblesses suivantes :

- Des processus de structuration géographique pertinents mais en concurrence institutionnelle ;
- L'existence de regroupements sectoriels de la SC sur des thématiques fortes telles que les personnes handicapées, les droits de l'homme, l'égalité entre les femmes et les hommes, l'enfance, le sida, la jeunesse, le secteur rural etc. Cette présence collective forte ne se traduit pas nécessairement par des processus de structuration formels.
- Une présence forte et ancienne dans l'espace public des associations de défense i) de l'égalité homme-femme ii) des droits civils et politiques ;
- La compréhension chez les OSC du rôle complémentaire de la mise en œuvre d'activités au bénéfice du citoyen et du rôle du plaidoyer. La mise en œuvre des activités fonde et légitime le rôle de plaidoyer ;
- Une absence de vision pour beaucoup qui révèle une faiblesse organisationnelle et ne permet pas le développement d'une bonne gouvernance interne ;
- Une réelle expertise alternative et citoyenne dans de nombreux domaines ;
- Un ancrage dans les dynamiques internationales ;
- Un manque de collaboration entre le monde syndical et associatif. Le milieu syndical préserve sa légitimité et sa spécificité d'acteur de défense des droits économiques et sociaux et ne travaille que ponctuellement avec des acteurs associatifs ;
- La faiblesse des fonds propres des OSC qui les rend dépendantes des financements extérieurs. Leur nombre

important et les financements limités induisent une forte concurrence entre elles.

❖ L'environnement juridique

Introduite dès 1945, la loi française de 1901 sur la liberté d'association encadre jusqu'ici les activités de la société civile. Cet environnement légal a favorisé la création de nombreuses OSC et de partis politiques. La loi n°2011-10 du 16 mai 2011 fixe les conditions d'exercice de la liberté de réunion et de manifestation pacifique publiques. A cette loi 1901 s'ajoutent deux textes règlementaires complémentaires qui régissent la vie des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Il s'agit du décret n°92-130/PMRT du 27 mai 1992, fixant les conditions de coopération entre les ONG et le gouvernement et de l'arrêté interministériel N°002/MPAT/MEF du 20 mars 1997 qui constituent les fondements du cadre législatif et règlementaire des ONG au Togo. Aux termes de l'article 1er alinéa de ce décret, sont considérées « comme Organisations Non Gouvernementales (ONG), les associations nationales, internationales et étrangères apolitiques et sans but lucratif, créées par l'initiative privée, regroupant des personnes privées physiques ou morales, non commerciales, en vue d'exercer une activité d'intérêt général, de solidarité ou de coopération bénévole pour le développement ». En ce qui concerne l'arrêté interministériel n°002/MPAT/MEF du 20 mars 1997, il définit le contenu d'accord programme type proposé par le Gouvernement à chaque catégorie d'ONG conformément à l'article 9, alinéa 3 du décret n°92-130/PMRT du 27 mai 1992. Ainsi, aux termes de cet arrêté, chaque catégorie d'ONG s'engage conformément à ses statuts :

- À participer à la mise en œuvre d'actions de développement à la base conformément à son Accord-Programme ;

- À conclure, dans le cadre de ses programmes annuels avec les départements ministériels concernés, des lettres d'exécution technique avec une description précise des projets (intitulé, localisation, bénéficiaires, effets directs, coûts, etc.) ;
- À faire parvenir aux Ministères concernés par ledit programme des rapports périodiques d'activités indiquant les niveaux d'exécution (technique et financière) ;
- À acquitter dans les conditions de droit commun les impôts, droits et taxes indirectes sur ses opérations et transactions.

❖ **Difficultés nécessitant l'amélioration du cadre légal régissant les organisations de la société civile au Togo**

Au nombre des difficultés nécessitant l'amélioration du cadre légal régissant les organisations de la société civile au Togo, il faut citer :

- L'imprécision du cadre légal au regard de l'évolution actuelle des OSC ;
- Son inadaptation aux besoins des réseaux, faîtières et plateformes (les associations sont selon la définition de l'article 1er de la loi de 1901 un ensemble de « personnes physiques », alors que les réseaux et faîtières sont composés d'associations, ONG et/ou de réseaux, donc de personnes morales) ;
- L'émiettement de textes. En plus de la loi du 1er Juillet 1901, plusieurs autres textes réglementaires (décrets et arrêtés) cités précédemment, font partie du cadre légal ;
- La centralisation excessive de l'organisation administrative des services publics en charge de la délivrance du récépissé de déclaration (au Togo, ce sont le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales (MATDCL) et le Ministère de la

Planification du Développement (MPD) qui ont pour compétences l'autorisation et l'agrément des associations).

Ces services sont basés à Lomé et les OSC dont les sièges sont en région sont obligées de se déplacer de l'intérieur du pays jusqu'à Lomé pour cette opération. L'avant-projet de loi sur les associations, produit final d'échanges de haut niveau entre l'Etat et la société civile, représentée par le « G115 », et soutenu par le PASCRENA, est une loi des associations relativement classique, qui toutefois manque à établir les espaces de dialogue requis, en prévoyant notamment :

- ✓ Une supervision étroite de la société civile par l'Etat avec une obligation pour ces dernières de soumettre des rapports annuels destinés au MATDCL. L'autorité administrative peut dissoudre une organisation sans passer par le judiciaire, sans recours possible. En revanche, la reconnaissance de la création d'OSC est effective par simple déclaration si elle n'est pas refusée dans un délai de 3 mois par l'autorité administrative ;
- ✓ L'Etat ne prend aucun engagement dans cette loi sur des modalités concrètes de dialogue avec la société civile.
- ✓ L'Etat ne déconcentre pas les services en charge des relations avec les OSC : seuls les dépôts de dossiers pourraient être faits dans les préfectures. Par ailleurs l'Etat n'instaure ni service inter gouvernemental chargé des relations avec les OSC, ni système de concertation permanent entre les différents Ministères.
- ✓ La notion d'utilité publique dont beaucoup d'OSC attendaient les bénéfices disparaît dans l'avant-projet de loi ; Enfin, l'avant-projet de loi accorderait une identité juridique spécifique pour les réseaux et les faitières, ce qui améliorerait leur accès aux bailleurs. Il faut reconnaître que les efforts importants déployés par le PASCRENA dans ces domaines ont été motivés par une demande des acteurs et

par une nécessité contextuelle. Ils ont cependant abouti à une sorte de flou juridique (l'ambiguïté d'un avant-projet de loi adopté en Conseil de Ministres en 2016 mais non encore voté et promulgué ; avant-projet de loi qui toutefois a été immédiatement décrié par certaines OSC6).

❖ La participation

A l'exception de certaines, les OSC togolaises ne participent pas suffisamment à la vie publique que ce soit en matière budgétaire, financière, de commerce international, d'environnement ou autre. La politisation de certaines d'entre elles décrédibilise leur action et les place en position d'acteur critique plutôt que de partenaire de l'action gouvernementale. Les OSC participent au dialogue au niveau local au travers des quadrilogues. Ces quadrilogues sont des cadres de concertation composés par l'Etat, les collectivités territoriales, les opérateurs de services et les usagers. La connaissance des OSC des réalités locales et de la population ciblée instaure un climat de confiance et une bonne appropriation des actions par leurs membres. Elle est toutefois compromise par leur faiblesse organisationnelle et le peu de transparence dans leur gestion interne. Dans ce contexte, la stratégie d'intervention et d'appui de l'UE doit tenir compte de la fonction que chaque niveau d'organisation peut assumer :

- ✓ Celles de **niveau 1** assurent la **mobilisation sociale** et l'ancrage territorial.
- ✓ Celles de **niveau 2** mettent à disposition leurs **compétences** au service du développement.
- ✓ Les réseaux de **niveau 3** facilitent l'**accès aux ressources** de leurs membres, l'information et la capitalisation des expériences. Ce niveau est essentiel pour l'élaboration d'une vision nationale des problématiques de la gouvernance et la mise en place d'actions de plaidoyer et de lobbying, tant au niveau des politiques que des conditions opérationnelles de leurs membres.

- ✓ Les organisations dites faitières de **niveau 4** ont enfin un rôle capital lors du **dialogue politique** et de **l'élaboration des stratégies nationales de développement** et de coordination entre les différentes familles d'ANE.

2. Stratégie et plan d'action d'engagement de l'UE avec les OSC

Cinq (05) priorités ont été identifiées pour l'engagement de l'UE :

1. Appui des OSC à la fourniture de services essentiels.

Les populations, en particulier rurales et marginalisées, disposent d'un accès limité aux services publics/ sociaux et le monde associatif togolais apporte son appui à la fourniture de services essentiels. Les projets financés par l'UE et les Etats-Membres soutiennent cette complémentarité des OSC avec l'Etat par la fourniture des services essentiels aux populations les plus vulnérables.

2. Structuration et capacitation

Les OSC font la demande d'un appui en termes de renforcement de leurs capacités, notamment en matière de gouvernance associative, de mobilisation des ressources, de participation et de redevabilité. En termes de structuration des OSC, il y a lieu d'impulser un dialogue entre faitières, réseaux et plateformes géographiques et thématiques pour clarifier les mécanismes de représentation de la société civile auprès de l'Etat.

3. Participation et contrôle de l'action publique

La participation des OSC à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques demeure très largement insuffisante. Cette situation révèle d'abord la quasi-inexistence d'un dialogue avec les autorités publiques et le besoin de renforcement des capacités des OSC en matière de contrôle citoyen de l'action publique.

4. Egalité du genre

Un profond déséquilibre du genre se donne à voir au sein même des OSC et les organisations féminines, qui jouent un rôle essentiel auprès des populations les plus vulnérables, sont insuffisamment impliqués dans les dialogues intra-société civile et les dialogues sectoriels.

5. Dialogue et partenariat Etat-Société Civile

Il existe un certain nombre de mécanismes de participation des OSC, notamment locales, aux politiques publiques qui doivent être soutenus. Ces mécanismes permettraient aux OSC de faire état de leur suivi de la mise en œuvre des politiques publiques. Ces priorités poursuivent et approfondissent les axes stratégiques proposés par la dernière feuille de route (2014-17) et sont centraux aux projets d'appui à la société civile de la DUE (PASCRENA – 10ème FED et Pro-CEMA – 11ème FED). Ils prennent en compte également les programmes mis en œuvre à l'endroit des OSC par les ambassades d'Allemagne et de France. Elles ont enfin été approuvées par les représentants/es des principaux réseaux, faitières et plateformes, réunis en mai 2018 par le Pro-CEMA à Lomé.

Conclusion

Bien que le diagnostic de la structuration de la société civile togolaise, de sa participation et de son dialogue avec l'Etat tel que présenté dans la « Feuille de route de l'UE pour l'Engagement de la société civile » ait déjà été présenté aux OSC dans le cadre du Pro-CEMA, son appropriation par les acteurs des OSC et son actualisation, au besoin, sont indispensables pour faciliter une meilleure organisation de la société civile au Togo. Dans cette optique, le module0 vise à favoriser une meilleure compréhension des du diagnostic en amenant les participants à identifier, discuter, expliquer et résumer les

différents éléments du diagnostic notamment les niveaux de structuration, les enjeux, les forces et les faiblesses à chaque niveau, les axes possibles de renforcement de l'organisation, de la participation et du dialogue de la société civile avec les pouvoirs publics. Afin d'atteindre cet objectif, la présentation de ce module sera basée sur une approche participative et une interaction renforcée entre les participants. Des travaux de groupes seront organisés pour permettre aux participants d'extraire, discuter et présenter en plénière les éléments du diagnostic catégorie par catégorie.

Module 1: Gestion des réseaux d'OSC

Introduction

La vie associative est un facteur essentiel de qualité de vie et de lien social. L'engagement dans la vie associative constitue pour un citoyen, d'une part, un moyen d'épanouissement personnel, de solidarité, de développement des relations sociales, d'actions et d'autre part un moyen d'interaction avec d'autres pour une meilleure jouissance des droits humains et dans le renforcement des relations, de l'harmonie entre les hommes, entre les peuples et avec la planète. A l'instar de la vie associative pour un individu, le réseautage permet aux associations de bénéficier du soutien et de la synergie des autres associations du même secteur d'activité, géographique et tout simplement du même statut afin d'éviter d'être esseulée dans les plaidoyers. La gestion de réseaux joue un grand rôle dans le succès des réseaux d'OSC. Dans ce module, le manuel présente :

- une définition des termes réseau, des partenariats et de la mise en réseau ;
- l'importance et les avantages de travailler ensemble au sein d'un réseau ;
- quelques principes de base de la mise en réseau et du partenariat ;
- le cycle de vie organisationnel et des étapes d'un réseau ;
- les différents réseaux pour explorer les concepts discutés ;
- et des exercices de réflexion des participants sur leurs propres réseaux.

1. Comprendre les réseaux, les partenariats et la mise en réseau

La création d'OSC est une manifestation de l'action collective des citoyens fondée sur les problèmes qu'ils veulent voir aborder ou les changements qu'ils cherchent à mettre en œuvre. L'engagement collaboratif est intrinsèque aux OSC et s'étend à leurs relations avec d'autres OSC et institutions.

Un réseau est un terme général désignant des "arrangements volontaires multi-organisationnels pour la collaboration à des objectifs collectifs". Il s'agit d'une approche pluraliste visant à optimiser les efforts et les ressources de différents acteurs et à traiter une question commune dans laquelle les membres d'un réseau sont investis.

Un partenariat est similaire à un réseau. Mais, bien que les organisations puissent utiliser les deux concepts de manière interchangeable, ce module définit le partenariat comme une approche collaborative entre les acteurs du développement appartenant à l'État, à la société civile et au secteur privé.

1.1. Qu'est-ce que le travail en réseau ?

La mise en réseau nécessite l'interaction et la gestion de systèmes à la fois formels et informels. On peut interpréter le réseautage sur le plan conceptuel de deux façons distinctes mais interdépendantes - comme une façon de travailler ou comme une structure (IBON International, 2019).

- En tant que méthode de travail ou politique : les organisations de personnes et la société civile abordent les problèmes en établissant des liens et des partenariats bilatéraux ou multilatéraux avec d'autres organisations.
- En tant que structure ou organisation : les organisations de personnes constituent des groupes formels ou qui mettent en œuvre des initiatives durables pour atteindre des objectifs communs.

1.2. Importance/avantage de travailler ensemble au sein d'un réseau

Les OSC travaillent avec d'autres OSC et d'autres acteurs du développement pertinents par le biais de partenariats et de réseaux pour différentes raisons. Il s'agit d'un mécanisme puissant pour :

❖ *Établir des relations et un soutien mutuel*

Les individus et les groupes forment des réseaux pour établir des relations avec d'autres personnes qui partagent les mêmes intérêts, croyances ou causes. Les réseaux permettent aux membres de partager leurs expériences, d'en apprendre davantage les uns sur les autres et de comprendre d'où viennent les autres membres. Cette collégialité les rend plus sensibles aux préoccupations des autres et encourage les expressions de soutien là où elles sont nécessaires. Les réseaux aident à transformer le "je" en "nous", ce qui renforce le sentiment de collectivité.

❖ *Réunir de multiples parties prenantes*

Les réseaux rassemblent de multiples parties prenantes issues de domaines et de milieux différents. Ils représentent des intérêts divers. Les interactions fréquentes entre ces membres contribuent à encourager la confiance sociale et à établir des normes de travail en commun. Une participation active leur permet de discuter, d'arriver à des décisions par consensus et de travailler ensemble pour résoudre des problèmes spécifiques. Les réseaux multipartites favorisent ainsi le développement de programmes équilibrés et holistiques.

❖ *Communiquer des informations, des idées et mener le plaidoyer*

Les membres des réseaux échangent des informations, des idées et des arguments sur leur travail commun et d'autres domaines

d'intérêt entre eux et même avec des personnes extérieures au réseau. De nombreux canaux facilitent ces échanges mutuels : conversations en face à face ou virtuelles, réunions, sessions d'apprentissage, ateliers, vidéos et autres moyens de communication. Le partage des connaissances est absolument vital dans toute collaboration. La plupart des réseaux produisent leur propre corpus de connaissances par le biais de la recherche, du plaidoyer ou du travail de terrain.

❖ *Promouvoir la collaboration dans différents domaines de travail*

Les réseaux rassemblent des personnes et, avec elles, les connaissances, les compétences et l'expertise qui sont utiles pour soulever des questions et s'attaquer à des problèmes communs qu'aucune personne ou aucun groupe ne peut résoudre seul. La collaboration encourage la communication, la flexibilité et la créativité dans la résolution des problèmes, ainsi que le partage des responsabilités et l'engagement envers le travail et ses résultats. Elle mobilise les membres et favorise une culture plus positive au sein de l'organisation. Le travail en collaboration peut également déboucher sur une action sociale et politique, ouvrir de nouvelles opportunités pour les membres et créer des passerelles entre les objectifs des organisations individuelles et des domaines de développement plus larges.

❖ *Réduire les risques et mutualiser les coûts opérationnels*

Les organisations ont des obligations normatives et fiduciaires. En travaillant ensemble dans un réseau, elles se tiennent mutuellement responsables, ainsi que les autres parties prenantes, grâce à un système de contrôle et d'équilibre. Elles partagent également les ressources et les innovations, car elles reconnaissent que les autres membres du réseau n'ont peut-être pas les mêmes capacités. Ce type de soutien inspire une relation

plus équitable et empêche la concentration du pouvoir entre les mains d'un petit nombre.

2. Les différentes catégories de réseaux

Les réseaux sont généralement classés en fonction de leur niveau d'organisation, de leur portée géographique et de leur objectif.

❖ *Réseaux basés sur le niveau d'organisation/de développement*¹

- Les réseaux formels sont des groupes interdépendants d'institutions ou d'organisations indépendantes qui se réunissent en fonction de besoins spécifiques pour apporter des changements dans leurs propres contextes. Ils sont parfois dotés d'un statut juridique et nécessitent généralement une cotisation.
- Les réseaux informels sont formés de manière plus souple, comme les communautés de pratique et les réseaux sociaux. Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une même préoccupation ou une même passion, et qui se réunissent volontairement sans être liées par des tâches spécifiques. Les réseaux sociaux sont des cartes de relations personnelles, amicales ou professionnelles qui se développent de manière organique et, bien qu'ils n'aient pas de but délibéré, peuvent être bénéfiques en cas de besoin.

❖ *Réseaux basés sur la portée géographique*

Les réseaux peuvent être établis aux niveaux infranational, national, régional ou mondial. Cependant, leurs actions et initiatives ne se limitent pas à une portée géographique. Les réseaux internationaux soutiennent le travail de leurs

¹ IINTRAC (2007). Mise en réseau et établissement de relations pour les OSC : Course Toolkit.

partenaires au niveau national, tandis que les organisations locales contribuent aux efforts internationaux, qui sont consolidés au niveau régional ou mondial.

❖ *Réseaux basés sur l'objectif ou l'activité*

En fonction de leur objectif défini ou des activités qu'ils mettent en œuvre, les réseaux peuvent appartenir aux catégories communes suivantes :

- Les réseaux d'intérêt général tels que les alliances et les grands réseaux travaillant sur des secteurs spécifiques ;
- Des réseaux axés sur des domaines d'intérêt ou d'activité spécifiques, tels que la recherche ou la surveillance/le suivi ;
- Et les réseaux qui défendent des thèmes ou des questions comme les droits humains ou la lutte contre la corruption.

Questions pour réflexion (Travaux de groupes)

- D'après votre compréhension et votre expérience, comment définiriez-vous les réseaux ?
- Comment classeriez-vous le ou les réseaux dont vous faites partie ?
- Connaissez-vous d'autres réseaux appartenant à ces différentes catégories ?
- Y a-t-il d'autres façons de catégoriser les réseaux ?
- Selon vous, quels sont les avantages de former ou de rejoindre un réseau ?

3. Principes de mise en réseau et de partenariat

Les principes de partenariat suivants guident généralement les réseaux.

❖ *Respect, égalité et intégration*

Les réseaux sont ouverts à des membres issus de milieux

différents, et l'on s'attend donc à ce qu'ils soient respectueux et sensibles à la culture et aux contextes. Chaque membre ou groupe est apprécié de la même manière, indépendamment de sa taille ou de son pouvoir. Le fait que tous les membres soient ouverts aux points de vue, au dialogue et à des méthodes de travail inclusives permet de trouver un terrain d'entente. Les dirigeants du réseau, quant à eux, doivent veiller à ce qu'il n'y ait aucun obstacle à la pleine participation de leurs membres. Respectant l'identité unique de chaque membre, ils doivent adapter leurs approches aux perspectives et contextes locaux.

❖ *Confiance mutuelle et redevabilité*

La confiance mutuelle et la responsabilité deviennent des éléments essentiels à mesure que les membres établissent des relations plus profondes et plus larges avec les autres membres du réseau. Ces valeurs découlent d'une compréhension claire des besoins des autres, du respect de l'autorité et de l'appropriation des résultats, des attitudes et des conséquences des décisions. Les membres acceptent d'assumer la responsabilité de leurs actions et de leurs comportements. Des malentendus peuvent se développer mais peuvent être rapidement résolus tant que le réseau rappelle à ses membres leurs intérêts communs, leurs croyances et leur engagement envers un objectif commun. Ils peuvent continuer à établir la confiance en ouvrant des lignes de communication et en saisissant les occasions de travailler ensemble et d'apprendre à mieux se connaître.

❖ *Solidarité et travail d'équipe*

La solidarité reflète l'union pour un objectif ou un intérêt commun. Lorsque les réseaux se forment et que les membres se rassemblent, ils commencent à s'identifier aux expériences des autres, à partager leurs aspirations et à exprimer leur soutien dans les moments difficiles. La solidarité signifie un engagement

à travailler collectivement à un objectif qui profitera à tous, et pas seulement à certains membres individuels. Elle reconnaît que “nous sommes tous dans le même bateau”, pour ainsi dire. Au fur et à mesure que le travail du réseau s’étend, les membres accomplissent beaucoup plus grâce à un travail d’équipe efficace, où ils ne se contentent pas de compter les uns sur les autres, mais s’entraident aussi.

❖ *Vision et valeurs partagées*

Les membres travaillent ensemble de manière harmonieuse lorsqu’ils partagent une vision et des valeurs, qui les orientent dans la direction du réseau et les incitent à agir pour réaliser l’avenir envisagé. La construction d’une telle vision est un défi permanent. Mais les valeurs communes ancrées dans l’appartenance au réseau contribuent à aligner les idées individuelles, à former des normes comportementales et à façonner le fonctionnement du réseau.

❖ *Orientation vers les résultats*

Les réseaux bénéficient d’une approche davantage axée sur les résultats lorsqu’ils planifient et mettent en œuvre des activités axées sur la réalité et l’action. Ils peuvent évaluer les résultats de leur travail à travers les changements dans leur environnement ou dans la vie des personnes qu’ils servent. À partir de cette évaluation, ils peuvent améliorer leurs activités pour les projets futurs. Cette approche peut également aider le réseau à rendre compte de son utilisation des ressources (qu’il s’agisse de financement ou de capacités) et à créer un impact plus significatif de ses efforts.

Questions de réflexion

- Selon vous, quels sont les principes ou les valeurs que votre réseau défend ?
- Parmi ces principes et valeurs, lequel contribue le plus

- significativement au succès de votre réseau ?
- Quelles sont les difficultés et les défis que vous avez rencontrés dans le respect de ces principes ?
 - Quels autres principes devraient, selon vous, guider le fonctionnement d'un réseau ?

4. Cycle de vie organisationnel des réseaux formels

Les réseaux formels passent par plusieurs étapes de développement. En examinant divers cadres, nous pouvons nous référer à Non-Profit Lifecycles : Stage-based Wisdom for Nonprofit Capacity du Dr Susan Stevens (2001) et The Five Life Stages of Non-Profit Organizations (2001) de Judith Simon comme guides pour réfléchir à notre travail :

❖ *Vision*

À ce stade, le réseau n'est qu'une vision ou une idée et n'est pas encore formalisé. Une poignée de membres peut essayer d'imaginer comment le réseau fonctionnera et quelles activités il mènera. Ils apportent des ressources et sont souvent remplis d'énergie et d'enthousiasme pour l'orientation future qu'ils envisagent.

❖ *Start-up*

Les membres se réunissent pour organiser le réseau. Les fondateurs et les dirigeants commencent à créer une structure de gouvernance et à déterminer comment le réseau gèrera ses activités. Le nombre de membres continue de croître. Le budget peut être minimal, car le financement provient de sources limitées.

❖ *Adolescence ou croissance*

Le réseau s'élargit. Les structures de gouvernance et de gestion s'enracinent davantage. Le nombre d'adhérents augmente et davantage de membres participent activement aux programmes

et aux services. Les opérations deviennent régulières à mesure que les processus évoluent. Le besoin d'un personnel permanent plus nombreux qui coordonnera le travail quotidien devient urgent. Le réseau commence à explorer ou à renforcer les efforts de collecte de fonds pour soutenir sa croissance.

❖ *Maturité*

Le réseau a déjà pris pied et établi les programmes de base et les services qu'il offrira. Les opérations peuvent devenir plus sophistiquées à mesure que le réseau se connecte à davantage de parties prenantes externes. Le personnel permanent peut augmenter en fonction du volume de travail, des exigences et des attentes en matière de réalisation. La gestion et la gouvernance se concentrent sur la supervision des opérations. Le réseau s'appuie désormais sur des sources plus régulières pour financer ses activités.

❖ *Stagnation ou déclin*

Une fois qu'ils ont atteint leur apogée, les réseaux peuvent stagner ou plafonner. Les membres peuvent perdre l'envie de participer aux activités. S'ils font le même travail depuis des années, il semble naturel que l'excitation et l'enthousiasme initiaux diminuent. Le financement du programme joue un rôle encore plus crucial à ce stade, surtout pour les réseaux formels. Lorsqu'il n'y a pas grand-chose pour soutenir ses activités, un réseau doit repenser sa croissance et sa formation ; sinon, il connaîtra un déclin éventuel.

❖ *Examen et transformation*

Les réseaux qui passent par différentes étapes du cycle de vie organisationnel doivent revoir leur mission, leur vision et leurs objectifs, en particulier lorsque des signes de stagnation deviennent apparents. Cette introspection les aide à maintenir la pertinence de leur travail et à redécouvrir leur place dans un

monde complexe et changeant. Selon l'efficacité ou la portée de leurs innovations, ils peuvent revenir à un stade antérieur. Les membres peuvent également convenir de fermer boutique une fois que le réseau a atteint ses objectifs à court terme. Mais des objectifs plus importants et de plus haut niveau peuvent également les motiver à former de nouveaux groupes ou à lancer de nouvelles initiatives de même nature. En ce sens, le réseau prend une nouvelle vie.

Questions pour réflexion

- À quel stade se trouve votre réseau dans son cycle de vie organisationnel ?
- Quelle a été votre expérience en passant par les étapes ?
- Quelles actions et initiatives votre organisation a-t-elle entreprises pour prévenir la stagnation et le déclin ?

Conclusion

Le réseautage est un puissant moyen qui permet aux OSC de renforcer la qualité de la participation citoyenne et l'influence de la société civile sur les politiques publiques. La bonne gestion des réseaux est indispensable pour délivrer des services de qualité à leurs membres et contribuer à améliorer la qualité des interventions de leurs membres sur le terrain. Le travail collaboratif, l'appropriation des politiques internationales et nationales, l'adoption des valeurs et principes (inclusion, confiance mutuelle et responsabilité, solidarité et travail d'équipe, vision partagée) et le plaidoyer sont entre autres valeurs ajoutées essentielles que le réseautage peut apporter aux OSC.

Module 2 : Gestion de réseaux de plaidoyer

Introduction

Les réseaux de plaidoyer sont indispensables pour exercer l'influence des OSC sur les politiques publiques et obtenir les changements souhaités. Ce module abordera les principaux éléments suivants :

- Définir les réseaux de plaidoyer et identifier les éléments essentiels à leur formation ;
- Expliquer quelques stratégies et instruments de base dans l'organisation de réseaux de plaidoyer, tels que l'établissement d'une structure, la planification stratégique et l'organisation des membres ;
- Décrire les façons de travailler dans les réseaux de plaidoyer pour mettre en évidence les pratiques idéales et comprendre les défis ;
- Exercice pratique pour réfléchir à vos propres réseaux et initiatives de mise en réseau

1. Comprendre les réseaux de plaidoyer

Les réseaux de plaidoyer favorisent la prise de conscience et font avancer la discussion sur des thèmes et des questions importantes. Ils recherchent la justice sociale et mettent en avant les préoccupations et les voix des personnes en marge de la société. Guidés par les valeurs d'égalité et de démocratie, ils cherchent à *(a) influencer les décisions au sein des institutions sociales, politiques et économiques, (b) inciter le public à prendre part à la discussion et même à se mobiliser pour le changement, et (c) engager les institutions cibles, en les incitant à adopter des*

positions alternatives et à changer de comportement. Les membres du réseau entreprennent des discours politiques, des échanges d'informations et un soutien aux services. Ils ont également pour objectif de s'étendre et d'entrer en contact avec d'autres organisations ayant les mêmes valeurs et les mêmes intérêts en matière de plaidoyer. Les réseaux de plaidoyer abordent généralement des thèmes de développement liés aux droits humains, aux droits des femmes, à la santé, à l'environnement, à la migration et au commerce.

2. Comment fonctionnent les réseaux de plaidoyer ?

2.1. Principes et valeurs

Un ensemble clair de valeurs et de principes guide les réseaux de plaidoyer dans leur quête de justice sociale et de transformation sociale. En fin de compte, ces réseaux devraient être orientés vers les groupes marginalisés - en répondant à leurs besoins, en construisant une solidarité avec eux et en remettant en question les relations de pouvoir existantes. Les réseaux de plaidoyer reconnaissent que chacun de leurs membres offre des expériences et expertises uniques. Tous devraient s'efforcer d'accueillir ces diversités afin de surmonter les différences, de trouver des points communs et de représenter équitablement les préoccupations et les problèmes des gens. Les valeurs et principes suivants peuvent guider les réseaux de plaidoyer dans leurs objectifs :

❖ *Solidarité sociale et respect de la diversité*

Pour soutenir adéquatement la cause du réseau, les organisations trouvent un terrain d'entente en comprenant les éléments socio- économiques, politiques et historiques interdépendants qui régissent leur travail. Les différences d'expériences et de contexte doivent être appréciées non pas comme des facteurs de division mais comme des aspects enrichissants qui renforcent l'unité du réseau.

❖ *Appropriation par les personnes*

Une approche participative informe et applique les méthodes et processus du réseau. Tous les membres exercent leurs droits et pouvoirs égaux. Ce faisant, ils sont responsables les uns envers les autres et envers les personnes qu'ils représentent. Ainsi, ils doivent continuellement s'engager et donner la priorité aux aspirations de ceux qui sont en marge de la société plutôt qu'à leurs propres intérêts.

❖ *Reconnaissance des différences de pouvoir*

Les réseaux de plaidoyer remettent en question les dynamiques de pouvoir et ne perpétuent donc pas l'oppression, la pauvreté et l'inégalité. Ils opèrent dans un environnement dépourvu de relations de pouvoir asymétriques, pour mieux s'ancrer sur la résistance des gens et la localiser.

❖ *Facilitation du leadership du Sud et autonomisation des populations marginalisées*

Les réseaux de plaidoyer cherchent à sensibiliser et à soutenir les problèmes, les luttes et les réussites des personnes souvent laissées de côté ou ignorées dans les discours sur le développement. Pour promouvoir le développement transformateur, ils privilégient le leadership du Sud comme pierre angulaire de leurs structures et garantissent l'appropriation et la participation réelle des populations marginalisées.

2.2. Quelques tactiques déployées par les réseaux de plaidoyer

Keck et Sikkink ont proposé quatre tactiques que les réseaux de plaidoyer peuvent déployer en fonction de leurs besoins, de leurs capacités et de leurs limites :

- ❖ **Politique d'information** – production d'informations alternatives mais fiables à partir de documents

facilement disponibles ou d'échanges avec les membres du réseau et les groupes marginalisés. Les réseaux de plaidoyer encadrent ces informations pour présenter des perspectives alternatives aux parties prenantes concernées.

- ❖ **Politique symbolique** – utiliser des événements et des expériences pour sensibiliser, susciter l'intérêt et influencer le discours et l'élaboration des politiques.
- ❖ **La politique de l'effet de levier** – la pratique de la persuasion sur les acteurs cibles pour réaliser des changements dans les politiques et les comportements.
- ❖ **Politique de responsabilisation** – faire en sorte que les acteurs cibles respectent les normes et leurs engagements.

3. Structures et stratégies pour l'organisation de réseaux de plaidoyer

3.1. Importance et principes de base de la mise en place de structures appropriées

Les membres d'un réseau de plaidoyer sont dévoués à la vision et à la mission de leur organisation. Mais il est également essentiel de mettre en place une structure qui leur permette de clarifier leur objectif. Un tel cadre facilitera la croissance du réseau à travers ses différentes étapes de vie. Il permet de répondre aux questions : Quels sont nos plaidoyers ? Comment entendons-nous promouvoir la sensibilisation et influencer les actions correspondantes ?

Le niveau de la structure concrétise et clarifie pour les membres les objectifs du réseau et leur responsabilité dans la réalisation de ces derniers. Il délimite leurs rôles et leurs missions dans chaque domaine de travail, qu'ils peuvent s'approprier. Un

réseau bien structuré est également digne de confiance pour les parties prenantes car il leur permet d'identifier des lignes d'autorité et de responsabilité claires.

Sans structure, les membres peuvent avoir du mal à savoir avec qui ils doivent communiquer ou à qui ils doivent faire rapport dans différentes situations. Il se peut que l'on ne sache pas exactement qui a la responsabilité finale de certaines tâches. Une structure logique guide le flux interne du réseau, améliore l'efficacité opérationnelle et fixe des règles pour le partage des informations, la collaboration et la prise de décision.

3.2. Stratégies pour renforcer et soutenir un réseau de plaidoyer

Même avec des structures en place, un réseau de plaidoyer peut s'affaiblir s'il ne parvient pas à se renforcer et à se maintenir.

Certaines stratégies connexes comprennent, sans s'y limiter, (1) *la clarification continue de la vision-mission du réseau (c'est-à-dire sa raison d'être)*, (2) *la planification de stratégies de plaidoyer qui complètent les programmes et activités existants*, et (3) *l'organisation des membres par le biais d'une sensibilisation et d'un engagement continus*. Le réseau doit évaluer périodiquement l'efficacité de ces stratégies et procéder aux ajustements nécessaires en cours.

3.3. Pourquoi avoir un plan stratégique ?

Des plans bien conçus permettent aux organisations de maximiser leur potentiel et de fonctionner aussi efficacement que possible. Ils simplifient les objectifs de haut niveau et les décomposent en objectifs plus faciles à gérer. La planification stratégique est l'occasion d'avoir une vue d'ensemble et de réfléchir à la manière dont le réseau peut atteindre ses objectifs de manière durable. Elle permet également au réseau d'anticiper et de se préparer aux problèmes qui peuvent se présenter, en

faisant appel à une pensée non seulement analytique ou critique mais aussi créative.

Un plan stratégique fournit la direction ou la feuille de route des activités de l'organisation. Il détaille les ressources nécessaires et les délais à respecter et comprend une évaluation des risques et des moyens de les gérer au mieux. Il examine des exigences moins tangibles, telles qu'un leadership efficace, des communications et d'autres méthodes de travail.

Les réseaux de plaidoyer planifient de manière stratégique pour se concentrer sur les idées qui inspirent l'action. Dans la plupart des cas, il est essentiel de souligner certains points, d'identifier les parties prenantes et les stratégies pour les atteindre, et d'indiquer comment le réseau peut établir des partenariats stratégiques pour provoquer le changement.

3.4. Comment fonctionnent les OSC de plaidoyer ?

Les opérations quotidiennes d'un réseau de plaidoyer suivent des structures formelles et informelles. Le réseau doit établir des canaux de communication et des processus standard pour la transparence et la responsabilité envers ses membres et ses partenaires financiers. Ces systèmes soutiennent les initiatives d'engagement externe, la coordination des membres et des autres parties prenantes, les processus décisionnels et l'exécution des obligations financières et administratives.

Les relations entre les membres, leur attitude à l'égard du travail et des autres, les normes observées et la culture générale au sein du réseau contribuent également à la manière dont celui-ci réalisera sa vision et sa mission. Les membres doivent faire preuve d'un intérêt et d'un engagement soutenus à l'égard du travail et de la conviction de faire avancer les revendications du réseau. Ils doivent également s'informer en permanence sur les questions pertinentes et ouvrir des espaces de discussion et de collaboration, même informels.

Questions de réflexion

- Pourquoi votre réseau de plaidoyer a-t-il été créé ?
- Quelles sont les revendications de votre réseau ?
- Votre réseau organise-t-il régulièrement des activités de planification ? Comment ces activités sont-elles menées ?
- Qui votre réseau invite-t-il comme participants ? Comment diffuse-t-il les résultats des discussions ?
- Pourquoi pensez-vous que la planification stratégique est essentielle ?
- Quelle est l'efficacité de vos stratégies actuelles ?

4. Mieux connaître et appliquer l'Approche Fondée sur les Droits Humains (AFDH)

4.1. Qu'est-ce que l'AFDH, et pourquoi est-elle importante pour notre travail en tant qu'OSC ?

L'approche fondée sur les droits humains est un concept et une approche qui modifie la compréhension du développement en passant d'une vision étroite de la croissance économique à une appréciation de ses différents aspects (politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux) et dimensions (droit individuel et droit collectif au développement).² Conceptualisée au début des années 1990, l'approche fondée sur les droits humains (AFDH) place les droits et le bien-être des citoyens comme fondement et mesure des efforts et initiatives de développement. Elle clarifie également les rôles et les relations entre les détenteurs de droits (individus et groupes) et les détenteurs de devoirs (gouvernements et autres acteurs du développement).

Dans une société de plus en plus mondialisée et fragmentée, minée par la pauvreté, les inégalités et le changement climatique, l'approche fondée sur les droits humains souligne le

² Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement. (2016)

pouvoir et l'action des citoyens - en tant qu'individus et en tant que collectivité - dans la décision et la poursuite de la voie de développement qu'ils souhaitent. Elle transforme les citoyens en participants proactifs à la prise de décision plutôt qu'en bénéficiaires passifs des politiques et services publics.

Depuis les années 1990, l'approche fondée sur les droits humains est entrée dans le lexique des processus officiels. Pourtant, ce concept remonte aux années 1970, lorsque la notion de droit au développement a posé les bases de l'appel des pays en développement, alors en quête d'une redistribution plus équitable des ressources. Parmi les autres acteurs du développement, les organismes donateurs ont également utilisé différentes stratégies pour promouvoir l'approche fondée sur les droits humains, notamment le dialogue politique, l'établissement de normes et l'intégration des droits humains dans la coopération au développement.

4.2. Qu'apporte l'AFDH au travail de développement des OSC ?

En tant qu'approche, l'approche fondée sur les droits humains réoriente et améliore les étapes et les processus clés que les OSC doivent suivre pour élaborer des programmes, des politiques et d'autres initiatives. Uvin (2007) a énuméré plusieurs avantages que l'approche fondée sur les droits humains apporte au travail de développement :

❖ *Redéfinition et recadrage des problèmes*

L'approche fondée sur les droits humains encourage les praticiens à creuser davantage et à rechercher les causes profondes des problèmes sociaux. Elle oblige les OSC à redéfinir ou à recadrer le problème en question, leurs objectifs de développement, ainsi que les instruments et les approches du

programme pour le résoudre.

❖ *Processus basé sur les droits*

L'AFDH soutient que les processus et pratiques de développement doivent être participatifs, responsables et transparents. Les bénéficiaires visés doivent avoir un accès direct à la prise de décision et aux résultats du développement. Un processus fondé sur les droits déplace le pouvoir des processus de développement de la communauté professionnelle du développement, comme les ONG, vers les citoyens et leurs communautés, créant ainsi un sentiment d'appropriation démocratique et d'autonomisation.

❖ *Responsabilité dans les processus et les résultats*

Une approche fondée sur les droits clarifie la répartition des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes aux processus de développement. Elle implique le développement de mécanismes permettant de rendre les parties prenantes responsables non seulement de leurs fonctions désignées, mais aussi des résultats des efforts de développement. Cela signifie que ces efforts doivent permettre d'atteindre les objectifs des programmes et des politiques et profiter aux groupes cibles.

Outre les processus, l'AFDH améliore également la pratique du développement et la culture organisationnelle. Pour Kindornay et al., la combinaison du développement et des droits humains a les implications suivantes sur la façon dont les acteurs du développement pratiquent leur travail :

- Évaluer la situation des droits humains avant de formuler des plans et des projets ;
- Identifier les détenteurs de droits et les détenteurs de devoirs dans les projets potentiels ;
- Garantir la participation locale à la planification et à la mise en œuvre des projets ;
- Créer et renforcer les mécanismes de responsabilisation

- des citoyens et des gouvernements ;
- Réduire la discrimination à l'égard des groupes marginalisés ;
 - Se concentrer sur les processus de développement, en plus des résultats ;
 - Et s'engager dans des actions de sensibilisation locales et internationales pour promouvoir les droits des groupes vulnérables.

L'AFDH améliore un autre domaine essentiel de la pratique du développement : le partenariat et la collaboration avec les différentes parties prenantes.

4.3. Comment certaines OSC mettent-elles en œuvre l'AFDH dans leur plaidoyer et leur pratique ?

Les OSC diffèrent dans la manière dont elles intègrent l'approche fondée sur les droits humains dans leurs activités de plaidoyer et leurs pratiques. Elles prennent en compte plusieurs facteurs dans la mise en œuvre de cette approche : l'objectif organisationnel, le contexte opérationnel, les stratégies, le caractère organisationnel, ainsi que les réseaux et partenariats existants.

❖ Exemple du Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED)

En 2016, le POED a documenté la manière dont ses membres ont mis en œuvre l'AFDH dans différents aspects de leur plaidoyer. La plateforme a constaté que l'une de ces expressions de l'approche fondée sur les droits humains était le dialogue social, tel que préconisé par la Confédération syndicale internationale (CSI).

5. Mieux connaître l'approche féministe (AF)

Si l'approche fondée sur les droits humains reste une approche fondamentale du développement et de la coopération au

développement, il convient de noter que le genre, en particulier dans la perspective des droits des femmes, fait également partie intégrante de notre travail en tant qu'OSC.

L'AFDH présuppose l'égalité entre les sexes. Mais les hommes et les femmes vivent le monde différemment. Le déséquilibre du pouvoir enraciné dans la société perpétue la discrimination, l'oppression, la subordination et les abus graves et généralisés fondés sur le sexe et le genre. Une approche sexospécifique du développement complète et approfondit l'approche fondée sur les droits humains, qui peut être inadéquate en soi.

5.1. Qu'est-ce que l'approche féministe ?

En résumé, l'approche féministe basée sur le genre remet en question le système qui restreint l'accès des femmes aux opportunités sociales, économiques, politiques et culturelles. Elle adopte le point de vue des femmes et cherche à abolir les inégalités structurelles, sociales, politiques et économiques qui existent en fonction du sexe, du genre et de toutes ses intersections. En tant que cadre, elle éclaire les questions sociales souvent interprétées et comprises à travers la perspective masculine historiquement dominante. Elle interroge le système qui permet et perpétue les pratiques d'oppression et d'exploitation le long des lignes intersectionnelles de la capacité, de la classe, du genre, de la race, du sexe et de la sexualité, tout en affirmant la nécessité d'apporter un changement transformateur vers l'égalité, l'inclusion et la paix.

5.2. Pourquoi avons-nous besoin d'une perspective féministe dans le travail de développement ?

La perspective féministe s'aligne sur tous les objectifs de développement durable des Nations unies (NU), qui reconnaissent l'importance de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le développement et la coopération au développement. Aucun développement durable

ne peut être atteint sans l'égalité des sexes. Et aucune analyse des inégalités n'est complète sans une perspective féministe expliquant comment les différences de genre et de privilèges se manifestent dans les questions de développement, telles que la pauvreté.

5.3. Comment mettre en œuvre l'approche féministe dans la gestion des réseaux, le plaidoyer et la pratique ?

Les OSC ont démontré diverses façons de mettre en œuvre l'AF dans leur travail. Vous aussi, vous pouvez mettre en œuvre l'approche féministe dans tous les domaines de votre travail aux niveaux local, national, régional et international en intégrant les principes féministes dans vos processus internes et externes. L'approche féministe fournit une orientation essentielle à tous les aspects des activités, politiques, stratégies et opérations, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte.

Conclusion

Le but de ce module n'est pas de transmettre des vérités bibliques sur les réseaux de plaidoyer et encore moins de donner des leçons aux acteurs concernés qui ont déjà beaucoup de stress quotidiens à gérer. Il s'agit juste d'éveiller l'attention des responsables en charge de la gestion des réseaux de plaidoyers sur certains paramètres organisationnels de ce type de structure pour apporter au besoin et s'ils le jugent utile, des ajustements pertinents susceptibles d'améliorer l'efficacité de leurs réseaux. En clarifiant leur raison d'être, leur fonctionnement, leurs approches et leur positionnement stratégique, ce module fournit des éléments pertinents pour la structuration des réseaux de plaidoyer. Les questions de réflexion permettent aux représentants des réseaux d'approfondir les réflexions sur leur structuration actuelle afin d'identifier éventuellement des axes potentiels de réajustement de leur organisation.

Module 3 : Les cadres éthiques de référence de la société civile

Introduction

La bonne organisation des réseaux est très déterminante pour l'efficacité de leurs missions et l'accompagnement de leurs membres. Toutefois, l'efficacité des réseaux ne se limite pas à leur organisation et à leur structuration. Elle dépend également en grande partie de l'environnement dans lequel opèrent ces OSC notamment les lois qui les régissent, les relations qu'elles entretiennent avec les pouvoirs publics, leur accès au financement et de leur reconnaissance, en particulier, l'intérêt accordé à leur participation et les espaces réservés à leur dialogue avec l'Etat. La connaissance des cadres de dialogue, des valeurs et principes internationaux facilitent le dialogue au niveau national sur l'environnement de la société civile en vue de garantir la contribution de ce secteur sur le développement et sur le bien-être global des citoyens. Ce module vise ainsi l'appropriation par les acteurs de la société civile de certains principes internationaux clés pouvant faciliter leur plaidoyer et leur dialogue avec les pouvoirs publics notamment les Principes d'Istanbul et les Principes de Busan.

1. Les Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC

Les organisations de la société civile sont un élément vivant et essentiel de la vie démocratique des pays à travers le monde. Les OSC collaborent avec les peuples dans toute leur diversité et travaillent à promouvoir leurs droits. Les traits essentiels des OSC en tant qu'acteurs du développement à part entière-

qu'elles soient volontaires, diverses, non-partisanes, autonomes, non-violentes, et qu'elles travaillent et collaborent pour le changement-sont les fondements des principes de l'efficacité du développement des OSC d'Istanbul. Ces principes guident le travail et les pratiques des organisations, à la fois dans les situations de paix et de conflits, dans différents domaines de travail, du niveau local à la défense des politiques, et dans un continuum allant de l'urgence humanitaire au développement à long terme. Les huit (08) principes adoptés par les OSC à Istanbul le **29 septembre 2010** sont les suivants :

❖ **Respectent et encouragent les droits de l'Homme et la justice sociale**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...développent et mettent en œuvre des stratégies, des activités et des pratiques afin de promouvoir les droits des individus et plus généralement, les droits de l'Homme, y compris le droit au développement, avec dignité, à un travail décent, à la justice sociale et à l'équité pour tous.

❖ **Représentent l'égalité et l'équité entre les sexes en favorisant les droits des femmes et des jeunes filles**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...s'attachent à la promotion et à la pratique de la coopération du développement en représentant l'équité entre les sexes, en se faisant le reflet de l'expérience et des préoccupations des femmes, en soutenant l'effort des femmes afin qu'elles réalisent leurs droits individuels et collectifs, et qu'elles participent en tant qu'acteurs totalement autonomisés dans le processus de développement.

❖ **Se concentrent sur l'autonomisation des peuples, la propriété et la participation démocratiques**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...soutiennent l'autonomisation et la participation inclusive des peuples afin d'étendre leur propriété démocratique des politiques et des initiatives de développement qui affectent leurs vies, en mettant l'accent sur les personnes pauvres et marginalisées.

❖ **Favorisent un environnement durable**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...développent et mettent en œuvre les priorités et les approches afin de promouvoir un environnement durable pour les générations présente et future, y compris des réponses urgentes aux crises du climat, en tournant leur attention tout spécialement vers les conditions socioéconomiques, culturelles et indigènes pour une intégrité et une justice écologique.

❖ **Pratiquent la transparence et la responsabilité**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...font preuve d'un engagement organisationnel soutenu à la transparence, d'une responsabilité multiple, et d'intégrité dans leurs opérations internes.

❖ **Poursuivent des partenariats équitables et solidaires**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...s'engagent à entretenir des rapports transparents avec les OSC et autres acteurs du développement, basés sur des objectifs de développement et des valeurs partagés, le respect mutuel, la confiance, l'autonomie organisationnelle, un accompagnement à long terme, la solidarité et la citoyenneté mondiale, de manière libre et d'égal à égal.

❖ **Créent et partagent des connaissances et s'engager à l'apprentissage mutuel**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...améliorent la façon de tirer un enseignement de leurs expériences, des autres OSC et acteurs du développement, en intégrant les faits avérés de la pratique et des résultats du développement, et en incluant le savoir et la sagesse des communautés locales et indigènes, afin de renforcer l'innovation et la vision du futur qu'elles souhaiteraient construire.

❖ **S'engage à accomplir un changement durable positif**

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...collaborent afin d'obtenir de leurs actions de développement des résultats et des impacts durables, en se concentrant sur les résultats et les conditions d'un changement durable pour les peuples, en mettant spécialement l'accent sur les populations pauvres et marginalisées, afin d'assurer un héritage durable pour les générations présente et future.

Guidées par ces principes d'Istanbul, les OSC s'engagent à mener des actions proactives afin d'améliorer et d'être totalement responsables de leurs pratiques de développement. Il sera tout aussi important que des politiques et des pratiques soient mises en œuvre par les acteurs.

A travers des actions en accord avec ces principes, les gouvernements des pays donateurs et partenaires manifestent leur engagement pris lors du Programme d'action d'Accra selon lequel ils "partagent un intérêt à faire en sorte que la contribution des OSC au développement atteigne son plein potentiel". Tous les gouvernements ont le devoir de faire respecter les droits de l'Homme les plus essentiels-entre autres, la liberté d'association, la liberté d'assemblée, et la liberté d'expression. Ce sont là des pré-conditions pour un développement efficace.

2. Les principes de Busan

❖ *L'appropriation des priorités de développement par les pays en développement*

Les partenariats pour le développement ne peuvent réussir que s'ils sont conduits par les pays en développement, en mettant en œuvre des approches adaptées aux situations et aux besoins propres à chaque pays.

❖ *L'orientation vers les résultats*

Nos investissements et nos efforts doivent produire un effet durable de réduction de la pauvreté et des inégalités, de développement pérenne, ainsi que de renforcement des capacités des pays en développement, à travers l'alignement sur les priorités et les politiques que ceux-ci ont eux-mêmes définies.

❖ *Des partenariats pour le développement ouvert à tous*

L'ouverture, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage constituent la clé de voûte de partenariats efficaces qui favorisent la réalisation des objectifs de développement en tenant compte de la diversité et de la complémentarité des rôles de tous les acteurs.

❖ *La transparence et la redevabilité réciproque.*

La redevabilité mutuelle et la redevabilité aux destinataires de nos actions de coopération, ainsi qu'à nos citoyens, organisations, mandants et parties prenantes respectifs, est indispensable pour garantir l'obtention de résultats. Des pratiques transparentes constituent le socle d'une redevabilité renforcée.

3. Les cadres internationaux d'engagement éthique de la société civile

Les principes d'Istanbul et de Busan constituent des cadres d'engagement éthique de la société civile dans le monde entier. Le partenariat mondial pour une coopération efficace au service

du développement (PMCED), à travers son cycle de suivi permet d'évaluer la réalisation des principes de Busan. Les accords de Busan reconnaissent les OSC comme des partenaires incontournables de développement dans le monde entier. L'ensemble des conditions nécessaires à l'optimisation de la contribution des OSC au développement national est évalué sous l'indicateur 2 du cadre de suivi. Les OSC ont ainsi le droit de pouvoir plaider pour un environnement favorable.

4. Les axes de l'environnement favorable de la société civile

Au sens des accords de Busan, l'environnement favorable des OSC désigne toutes les conditions nécessaires pouvant concourir à l'optimisation du potentiel des OSC. L'environnement favorable inclut ainsi :

- L'environnement juridique favorable ;
- L'environnement financier
- L'environnement fiscal ;
- L'environnement institutionnel ;
- Les partenariats inclusifs.

L'environnement favorable des OSC se réfère également à la capacité des OSC à s'organiser en structures d'autocontrôle de 3 niveaux différents (1, 2 et 3) correspondant respectivement aux regroupements thématiques et régionaux, à la constitution d'organisations faitières de portée nationale et à l'union, plateforme ou coalition des différents regroupements en une structure faitière unique.

Conclusion

Les principes d'Istanbul sont des conventions internes aux OSC et les principes de Busan sont des conventions multipartites qui matérialisent la pleine adhésion de toutes les parties prenantes (Gouvernement, PTF, OSC, Secteur) à la diversité qui sous-tend le partenariat et au rôle catalytique de la coopération pour le

développement. Ces principes communs qui constituent le fondement de la coopération au service d'un développement efficace dans le respect des accords et engagements internationaux relatifs aux droits humains, au travail décent, à l'égalité entre femmes et hommes, à la durabilité environnementale et aux personnes handicapées guident également les relations de coopération entre parties prenantes au niveau national.

Conclusion générale

La mise en réseau et la bonne gestion des réseaux sont de précieux moyens pour les OSC de répondre à leurs préoccupations opérationnelles tout en relevant les défis complexes du développement dans la société. Le travail collaboratif sous-tendu par des principes et des valeurs tels que l'inclusion, la confiance mutuelle et la responsabilité, la solidarité et le travail d'équipe, une vision partagée, des valeurs et une attention portée sur les résultats sont nécessaires pour libérer le plein potentiel des OSC. Ainsi pour la société civile, la gestion de réseau constitue un moyen privilégié pour atteindre les objectifs de plaidoyer favorable à la mobilisation des OSC sur les agendas de développement et plus spécifiquement des droits des femmes, des enfants, des personnes handicapées, des minorités et des jeunes.

Ce manuel propose des concepts, des outils et des mécanismes qui peuvent guider la structuration des réseaux d'OSC en vue d'assurer l'efficacité de leur mission. Il constitue un recueil d'informations qui sert de guide pour l'organisation et la gestion des réseaux. Les différences et les changements constants ne doivent pas dissuader la société civile de travailler en collaboration et collectivement. Au contraire, ils devraient nous inciter à redoubler d'efforts pour transformer la société et poursuivre un développement centré sur les personnes.

Pour aller plus loin

Les apprenants et tous ceux qui le voudraient peuvent approfondir leurs connaissances sur les sujets abordés dans ce manuel en :

- S'inscrivant dans des Mooc offerts par :
 - l'UNSSC ;
 - l'OCDE ;
 - Coursera ;
 - CPDE.

- Cherchant de la documentation sur les sites de :
 - DUE ;
 - PMCED,
 - CPDE,
 - CIVICUS ;
 - IBON.

Equipe de production

Ce manuel a été élaboré

Sous la direction de :

- DOSSOU Komlan (Président du COPIL)

Avec la coordination de :

- ELLY Yawo Holali Hivers (Coordonnateur du projet)

Rédaction de :

- AKPA Komi (Consultant)

Avec la participation de :

- Lucile PONS (Chargée de cofinancements Afrique DPI au CCFD-Terre Solidaire)
- GBEMU Yawo Dzidefo (Chargé de plaidoyer)
- AKPOTSUI Kwassi Eloamé Hito (Chargé Formation Citoyenne et en CCAP)

Bibliographie

- (2018), S. a. (s.d.). *Soutien au développement organisationnel (2018). Qu'est-ce qu'un réseau d'OSC et comment évaluer les performances ? Soutien au développement organisationnel (ODS), Fondation MAVA, p.1.*
- DUE, 2. (2019). *Feuille de route de l'UE pour l'engagement avec la société civile au Togo.*
- Fondation internationale IBON Inc., 2. (2019). *Fondation internationale IBON Inc. (2019) Module sur la gestion des réseaux internationaux de personnes. IBON International (Publishing), Philippines .*
- Glasbergen, P. (. (2007). *Glasbergen, P. (2007) 'Setting the scene : the partnership paradigm in the making' in Glasbergen, P. et Biermann, F. (eds) Partnerships, governance and sustainable development : reflections on theory and practice, Cheltenham : Elgar Publishing, pp.1-28.*
- Keck, M. e. (s.d.). *Keck, M. et Sikkink, K. (1998). Activistes au-delà des frontières : Advocacy Networks in International Politics. Londres : Cornell University Press, p. 24.*
- Kindornay, S. R. (s.d.). *Kindornay, S., Ron, J., & Carpenter, C. (2012). Approches du développement fondé sur les droits : Implications pour les ONG. Human Rights Quarterly, 34(2), 472-506.*
- Les principes d'Istanbul sur <http://www.cso-effectiveness.org/>. (2010). Istanbul.*
- Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement, 2. (2022). *Guide du POED pour la gestion des réseaux. Quezon City, Philippines 1103: 3F IBON Center, 114 Timog Ave.,*