



Diversité d'appartenances aux réseaux internationaux :
un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ?

Coordination SUD

(Solidarité - Urgence - Développement)-

Fondée en 1994, Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Elle rassemble aujourd'hui plus de 160 ONG, dont une centaine *via* six collectifs (CLONG-Volontariat, CNAJEP, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.

Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde.

www.coordinationsud.org

Qu'est-ce que le Frio ?

Géré par Coordination SUD, le dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) appuie les ONG françaises dans leur démarche de renforcement organisationnel et institutionnel. Pour cela, le fonds cofinance l'intervention de consultants sur un large panel de problématiques : stratégie, gouvernance, organisation interne, stratégie financière, ressources humaines, partenariats, communication, etc.

L'accompagnement du Frio peut concerner tous les stades de la réflexion ou de la mise en œuvre d'un projet de renforcement : diagnostic préalable, définition de stratégie globale ou particulière, conduite du changement, etc.

Par ailleurs, le Frio développe une fonction d'analyse et d'anticipation via des études, des capitalisations et des revues de projets, générant une intelligence collective et des échanges d'expériences pour un renforcement entre pairs

Ce dispositif est financé par l'Agence Française de Développement.

>Contact :

Diane Vioujard, chargée de mission Frio
Coordination SUD
14, passage Dubail – 75010 Paris
frio@coordinationsud.org
+33 (0) 1 44 72 93 72

Cette étude a été finalisée en janvier 2016 et réalisée pour Coordination SUD par :

Jean Martial BONIS CHARANCLE
Martin VIELAJUS

REMERCIEMENTS

Cette étude a été possible grâce à une large participation des ONG françaises. Nous souhaitons ici remercier les 63 organisations qui ont pris le temps de répondre à l'enquête lancée en début d'étude. Le temps consacré par ces organisations à cette étude, nous a permis d'établir des tendances solides sur lesquelles nous nous sommes appuyées ensuite.

Nous voulons ensuite remercier les 16 organisations qui ont accepté de répondre à nos questions lors d'entretiens qualitatifs. Un grand merci, donc, à Aide et Action France, ActionAid/Peuples Solidaires, GRDR, CARI, Afdi, Fert, Aides, Oxfam France, Emmaus International, AVSF, FORIM, Sos Sahel International France, Partage, FIP, Handicap International et Médecins du Monde, pour leurs contributions qui ont éclairé nos réflexions et analyses.

Un grand merci en particulier aux organisations qui ont accepté qu'une étude de cas soit réalisée sur la base de leur expérience dans le cadre d'un réseau international auxquelles elles participent activement. Cela a nécessité de leur part une ouverture d'esprit pour échanger avec nous sur les défis de ces réseaux et nous faire partager les réflexions stratégiques qui les parcourent. Les six études de cas ont été réalisées avec :

- Aide et Action (étude de cas Aide et Action International – Aide et Action France Europe)
- ActionAid (étude de cas ActionAid International-Peuples Solidaires)
- GRDR (étude de cas Eu-Nomad-GRDR)
- CARI (étude de cas Raddo-Cari)
- Afdi (étude de cas Agricord-Afdi)
- Aides (étude de cas Coalition + Aides)

Enfin cette étude a été pilotée de main de maître par un comité comprenant Adeline Derkimba du CARI, Magda Elena Toma du FIP, Vincent Brossel de ActionAid, Olivier Lemasson du GRDR, Erik Jorgensen de Partage, Catherine Tudal et Diane Vioujard de Coordination SUD. Nous les remercions vivement de leur apport. Le comité de pilotage a cadré cette étude avec doigté et nous a aidé à pousser nos analyses un cran plus loin. Finalement, nous souhaitons remercier Diane Vioujard de Coordination SUD pour son animation du processus qui a permis que nous avancions régulièrement et sans heurt.

SOMMAIRE

Première partie :

Etude transversale

1. Origine de l'étude et démarche méthodologique	5
2. Cadre d'analyse proposé	8
3. Tendances générales des ONG françaises en matière d'appartenance aux réseaux internationaux	16

Deuxième partie :

6 enjeux-clés des ONG françaises face aux réseaux internationaux

1. Identité commune et valeurs partagées	23
2. L'animation de réseaux et la participation des membres	27
3. L'évolution du membership dans les réseaux	32
4. Le modèle économique	36
5. Les enjeux de gouvernance dans les réseaux internationaux	42
6. Du réseau national au réseau international	47
Conclusion	50

Troisième partie :

6 « réseaux-types » que rejoignent les ONG françaises

1 . Les « Familles »	53
2 . Les « Mouvements »	59
3 . Les « Clubs »	63
4 . Les « Équipes »	68
5 . Les « Réseaux Programmes »	73
6 . Les « Étendards »	79

Etudes de cas	83
---------------------	----

Annexes

SIGLES ET ACRONYMES

ACF	Action Contre la Faim
AEA	Aide Et Action
Afdi	Agriculteurs français et développement international
AG	Assemblée Générale
CA	Conseil d'Administration
CARI	Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (ONG)
CCFD	Comité catholique contre la faim et pour le développement-Terre Solidaire
CFSI	Comité Français de la Solidarité Internationale
CONCORD	Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement
CNSL	Comité National de Solidarité Laïque
CRID	Centre de Recherche et d'Information pour le Développement
C-SUD	Coordination Sud
F3E	Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et des
FIP	Forum international des plates-formes nationales d'ONG
FORIM	Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
FRIO	Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (Coordination Sud)
GRDR	Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural. Migration, citoyenneté, développement
HI	Handicap International
IFSN	International Food Security Network
MDM	Médecins du Monde
MSF	Médecins Sans Frontières
ONG	Organisation non gouvernementale
PCPA	Programme Concerté Pluri-acteurs
pS-Eau	Programme Solidarité Eau
RADDO	Réseau Associatif de Développement Durable des Oasis
RESAD	Réseau Sahel Désertification
TDR	Termes de références
VOICE	Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies
YMCA	Young Men's Christian Association

Première partie

Etude transversale

1. ORIGINE DE L'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'ORIGINE DE L'ETUDE

⇒ " L'étude a pour objectif de mieux appréhender en quoi l'appartenance à un réseau international contribue ou non au renforcement de capacités des ONG françaises et à leur rayonnement international ainsi que d'en apprécier les impacts sur leurs organisations ".
(Extrait des TDR de l'étude)

Depuis 2007, Coordination SUD gère le fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) pour appuyer les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation. Le dispositif FRIO prévoit le financement chaque année, d'une étude d'intérêt général sur le secteur de la solidarité internationale et sur un sujet en lien avec le renforcement institutionnel et organisationnel des ONG. Les études d'intérêt général s'inscrivent dans une démarche de prospective et visent l'accroissement des capacités d'innovation des ONG.

Les besoins de renforcement concernant l'insertion au sein de réseaux et/ou d'espaces internationaux émergent depuis quelques années parmi les ONG sollicitant le FRIO. Plusieurs demandes d'accompagnement ont d'ailleurs été déposées en ce sens auprès du Frio. Afin de mieux comprendre ces mouvements, Coordination SUD a lancé une étude intitulée : « **Diversité d'appartenances aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? Analyse de l'expérience des ONG françaises** ».

Rappel : Études d'intérêt général menées dans le cadre du Frio

2009	Etude sur les enjeux liés aux ressources humaines dans les associations françaises de solidarité internationale
2012	Les pratiques des ONG françaises dans un contexte financier difficile
2015	Diversité d'appartenances aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? Analyse de l'expérience des ONG françaises

LA DEMARCHE DE L'ETUDE

L'étude a été pilotée par un Comité comprenant Coordination SUD, le CARI, Partage, ActionAid, le GRDR, et le FIP. Celle-ci a été organisée autour de plusieurs étapes successives.

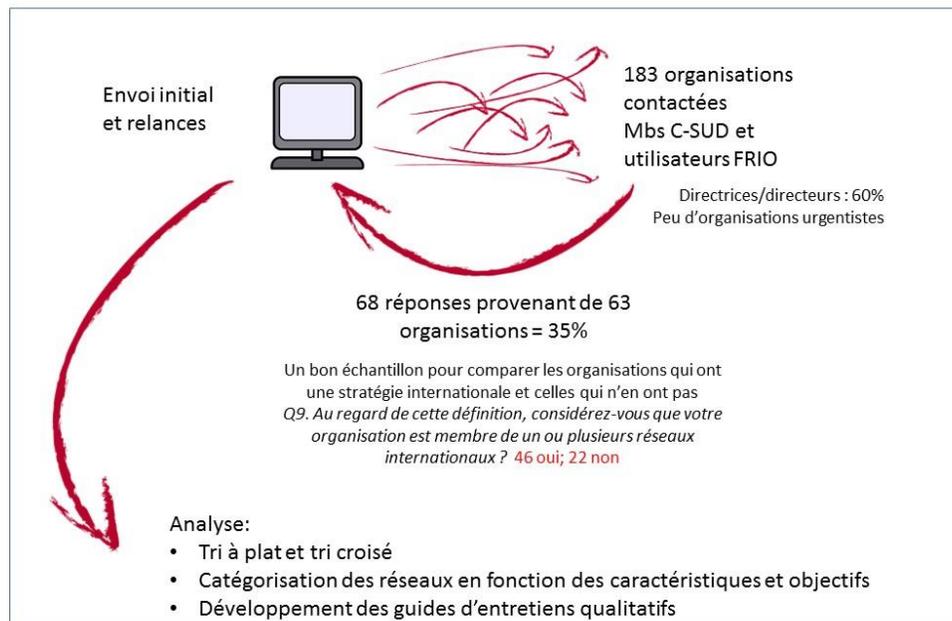
- **Etape 1** : Une première série d'entretiens en juillet-août 2015 a permis de produire une note de cadrage fin août 2015.
- **Etape 2** : Une enquête large a été organisée, afin de combler l'écart entre un nombre de répondants potentiels importants et une capacité d'entretiens qualitatifs limité à une vingtaine.

Les sujets couverts par l'enquête ont été de trois ordres :

- Les caractéristiques des réseaux internationaux
- Les raisons de la participation des ONG françaises aux réseaux internationaux
- Les effets de la participation aux réseaux internationaux sur ces ONG.

L'enquête nous a permis de voir émerger des tendances que nous n'avions pas pressenties (par exemple la grande dispersion des réseaux internationaux auxquels les ONG participent ; la multiplicité des objectifs recherchés ; l'importance des attentes non satisfaites vis-à-vis de la participation aux réseaux internationaux ; etc.) et nous a aidé à progresser vers les étapes suivantes.

Figure 1 : Méthodologie de l'enquête



- **Etape 3** : Une douzaine d'entretiens qualitatifs nous ont permis d'explorer les tendances apparues dans le cadre de l'enquête et de finaliser le choix des 6 études de cas.

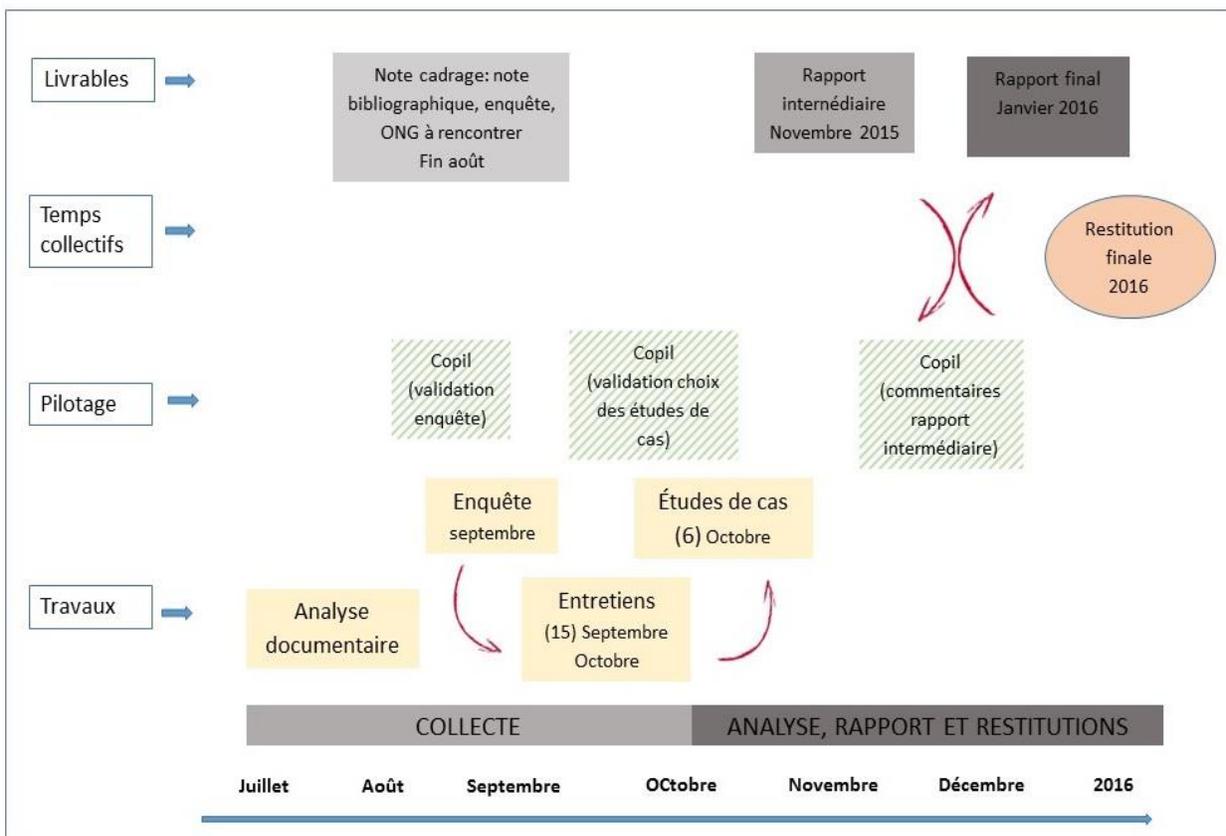
Les réseaux retenus pour ces études de cas ont été :

- ActionAid : réseau international auquel s'est joint un affilié français (Peuples Solidaires).
- AgriCord : regroupement international d'agri-agences dans un objectif de visibilité et de coordination de l'action.
- Coalition Plus : réseau initié par une ONG française (Aides) réunissant un petit noyau de partenaires, pour la majorité francophone, autour d'objectifs de plaidoyer et de renforcement des capacités.
- Aide et Action : réseau initié par une ONG française à partir de la création d'entités régionales en charge d'un portefeuille de projets Aide et Action dans ces régions.
- Eu-Nomad : réseau composé d'un nombre important d'ONG actives sur les questions de migration en Europe. Ses objectifs sont mixtes : action collective, partage des pratiques et plaidoyer.
- RADD0 : réseau initié par des acteurs français pour regrouper leurs partenaires Sud actifs autour de l'enjeu du développement durable des oasis. Ses objectifs sont la mise à l'agenda de cet enjeu et le renforcement de capacités des membres.

Une typologie des réseaux est présentée dans les pages suivantes. Nous n'avons pas réalisé d'étude de cas sur tous les types de réseaux proposés ; en revanche, les réponses à l'enquête et aux entretiens ont permis d'examiner l'ensemble de ces types de réseaux.

Le calendrier de l'étude a été construit de la manière suivante :

Figure 2: Méthodologie et planning de l'étude



2. CADRE D'ANALYSE PROPOSE

« RESEAU » : PROPOSITION DE DEFINITION

L'enquête et les entretiens menés lors de cette étude l'ont prouvé, **il n'existe pas, parmi les ONG françaises, une définition commune de la notion de « réseau »** permettant d'en tracer clairement le périmètre et d'exclure facilement certaines formes d'organisation collective.

Nous proposons de prendre en compte cette diversité de perceptions, en présentant une définition assez large du réseau :

Une association d'individus ou d'organisations indépendants, qui partagent un but ou un objectif en commun, au sein duquel les membres apportent des ressources et participent à des échanges, dans une volonté de réciprocité et de bénéfice collectif.

Nous mettons ainsi en avant trois éléments-clés pour caractériser la dynamique de réseau, trois exigences implicites que nous retrouvons dans l'ensemble des définitions proposées par nos interlocuteurs :

- **l'indépendance des membres,**
- **l'existence d'un but commun,**
- **l'existence d'une dynamique d'échange** entre les membres et d'une volonté de bénéfice collectif¹.

A partir de ce cadre général, les profils des réseaux sont très divers. **Notre choix méthodologique a été de prendre en compte l'ensemble des « réseaux » évoqués par les ONG répondantes** de l'enquête, sans exclure a priori l'un ou l'autre, à partir du moment où il entrait dans les trois critères cités ci-dessus.

Il s'agissait ensuite de rendre compte de la diversité de ces réseaux, en fonction d'une série de critères-clés permettant de mieux les distinguer.

LES CRITERES-CLES PERMETTANT DE DISTINGUER LES RESEAUX

Les trois éléments les plus déterminants pour comprendre le type de réseaux internationaux que rejoignent les ONG sont :

- les **objectifs** poursuivis dans ces réseaux,
- le **niveau « d'intégration »** entre les membres du réseau (ce qui est « partagé » dans le réseau),
- la nature de ces **membres.**

Revenons sur chacun de ces trois critères, qui aideront à définir une typologie globale des réseaux.

¹ Par bénéfice collectif nous entendons le fait que les résultats du réseau profitent de manière équivalente aux membres (ex: l'obtention d'un financement à partager entre les membres; une victoire de plaidoyer; un gain de visibilité; la progression de l'expertise ou des pratiques; etc.)

Les objectifs poursuivis par le réseau

Que cherche-t-on à atteindre, à travers le réseau (et que chaque ONG ne pourrait pas atteindre seule) ?
Quelles sont les attentes des ONG vis-à-vis de ce réseau ?

Au regard des échanges et de la revue documentaire, nous proposons d'organiser la réflexion autour de six objectifs de réseaux.

Figure 3 : Les 6 objectifs principaux assignés aux réseaux internationaux



Notons que la plupart des ONG cherchent à couvrir plusieurs de ces objectifs² (et parfois tous à la fois) à travers leur appartenance à un réseau. L'un des enjeux est donc de comprendre la combinaison d'objectifs qu'assignent les ONG aux différents types de réseaux internationaux qu'elles rejoignent.

² Dans le cadre de l'enquête, les répondants ont assigné en moyenne 4.5 objectifs (sur 9 proposés) par réseau international auxquels leur organisation appartient.

Le niveau « d'intégration » du réseau

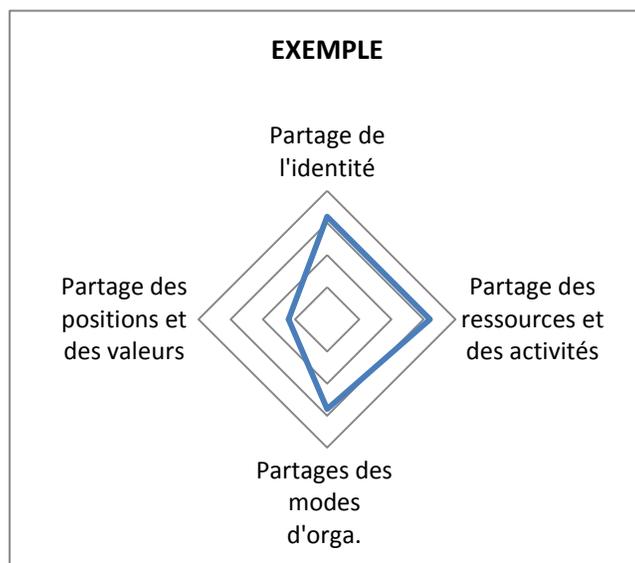
Au sein de chaque réseau, qu'est ce qui est partagé et qu'est ce qui n'est pas partagé entre les membres ? Quelles sont les dimensions de l'organisation de chaque membre qui sont mises en commun avec les autres membres ? Jusqu'où va cette mise en commun ?

Nous proposons quatre dimensions de l'organisation qui peuvent être plus ou moins « intégrées » en fonction des réseaux :

- **Partage de l'identité.** Comment chaque membre se présente-t-il par rapport au réseau ? Dans quelle mesure le nom du réseau est-il présent dans l'identité du membre ? Ce nom est-il assimilé à celui du membre ? Est-il accolé à son logo ? Etc.
- **Partage des ressources et des activités.** Quel est le niveau de mutualisation des ressources (notamment financières) au sein du réseau ? Les membres ont-ils développé des programmes communs ? Se coordonnent-ils dans la mise en œuvre de leurs activités sur le terrain ?
- **Partage des modes d'organisation.** Les membres du réseau s'alignent-t-ils sur un même mode d'organisation ? Développent-ils un système d'organisation de leurs équipes en commun ? Utilisent-ils des outils communs au sein du réseau (pour la gestion de projets, la communication, etc.)
- **Partage des positions et des valeurs.** Les membres portent-ils ensemble des positions communes de plaidoyer ? Estiment-ils partager les mêmes valeurs ? Déterminent-ils leurs orientations ensemble, ont-ils un document stratégique commun ?

En réalité, cette question de savoir « ce qui est partagé » entre les ONG au sein des réseaux est l'une des plus déterminantes pour distinguer différents profils de réseau : « Dis-moi ton niveau d'intégration, je te dirai qui tu es. »

Pour mieux repérer rapidement ces différents niveaux d'intégration, nous proposons une représentation en « radar », à partir du principe suivant : **plus une dimension est intégrée au sein du réseau, plus le point qui lui correspond s'éloigne du centre du radar.**



La nature des membres et la taille du membership

Une question majeure pour comprendre la nature d'un réseau est celle de son membership.

Dans ce domaine, plusieurs points ont des incidences importantes.

- **La taille** : le réseau regroupe-t-il 10, 100, ou 1000 membres ? Le nombre de ses membres est-il stable ou évolue-t-il rapidement ?
- **La question de l'origine géographique des membres** et de la part des acteurs Nord et des acteurs Sud au sein du réseau : à l'évidence, à un moment ou s'affirment la puissance de certains émergents et l'importance des dynamiques régionales, la frontière Nord-Sud est largement périmée. Pour autant, la part des organisations « occidentales » dans le membership et dans la gouvernance du réseau est souvent significative de sa fonction et de son orientation.
- **La question de la diversité des membres** du réseau. Dans ce domaine, on peut distinguer d'un côté les réseaux « pur ONG », et les réseaux plus multi-acteurs (regroupant ONG, acteurs privés, acteurs publics, etc.). On peut également distinguer parmi les réseaux d'ONG : des réseaux « homogènes » réunissant des acteurs assez semblables (dans leur taille, dans leurs missions, dans leur stade de développement, etc.) et des réseaux plus hétérogènes cherchant au contraire une diversité et une complémentarité des points de vue et des fonctions de leurs membres.

LES PROFILS DE RESEAUX - PROPOSITION DE TYPOLOGIE

Sur la base de ces critères, nous proposons de distinguer six grands types de réseaux que cherchent à impulser ou à rejoindre aujourd'hui les ONG françaises.

Une précaution avant tout : la réalité des réseaux internationaux est très hétérogène, chacun d'entre eux étant très dépendant à la fois du contexte et des acteurs qui l'ont fait naître, mais aussi du secteur dans lequel il intervient. De plus le « réseau » est un objet mouvant, il est traversé de contradictions, et oscille souvent entre différents modèles au cours de son évolution.

Une typologie est donc aventureuse, mais elle reste néanmoins utile pour deux raisons :

- Nous faisons le constat que l'appartenance à des types de réseaux différents a des implications et des conséquences très différentes sur les ONG françaises. Pour éviter de généraliser les effets des réseaux, il faut donc y voir plus clair sur ces différents types.
- Construire des « idéaux-types » permet de repérer les tendances vers lesquelles peut s'orienter chaque réseau (sans forcément se fondre totalement dans l'une d'entre elle). La typologie a une vertu pédagogique, elle permet aux réseaux de réfléchir à leur positionnement, et de dessiner différents scénarios d'évolution.

-

Les familles

Les « familles » sont des réseaux qui partagent une même identité, un même nom ; et qui s'approchent ainsi (sans s'y confondre) du modèle de l'organisation multinationale ayant des antennes dans différents pays.

Les « familles » sont les réseaux les plus « intégrés », elles se placent au cœur de la stratégie de leurs membres. Elles poursuivent généralement des objectifs de plaidoyer et d'apprentissage, et donnent de l'importance à l'objectif de « changement d'échelle » des actions et des ressources de leurs membres. Les thématiques couvertes par les « familles » sont généralement assez larges et multiples.

On retrouve parmi ces « familles » à la fois des réseaux formés à partir d'ONG françaises, généralement en pleine croissance (Médecins du Monde, Handicap International, etc.), et des réseaux étrangers (souvent d'origine anglo-saxonne) rejoints par une ONG française (Oxfam, ActionAid, etc.).

Les « clubs »

Les « Clubs » sont des réseaux d'égaux, des réseaux d'organisations ayant un profil souvent relativement similaire et assez spécifique (se rejoignant par exemple autour d'un même « métier » ou d'une même approche d'un secteur).

Il s'agit généralement de petits réseaux (10 à 20 membres), qui sont souvent (mais pas toujours) constitués essentiellement d'acteurs « Nord ». L'objectif des membres est avant tout d'être plus visibles et crédibles dans leurs métiers spécifiques, en menant des programmes communs et/ou en construisant un plaidoyer commun. Les « clubs » sont assez intégrés (parfois très intégrés) même si les membres n'abandonnent pas leur identité propre.

On retrouve par exemple parmi ces « clubs » des réseaux de vétérinaires (VSF International), d'agri-agences (AgriCord) ou d'organisations communautaires de lutte contre le sida (Coalition Plus). On y retrouve également certaines coalitions assez intégrées telles que le réseau Action For Global Health.

Les « mouvements »

Les mouvements partagent une identité commune entre les membres (un même nom), mais sont organisés de manière beaucoup moins intégrée que les « familles », laissant une place bien plus importante à l'autonomie de leurs membres. Il s'agit souvent de réseaux assez anciens, composés d'un grand nombre de membres, au Nord et au Sud, de tailles et de natures très différentes. Ces réseaux se sont constitués autour de valeurs et de visions du développement assez fortes et assez spécifiques (parfois religieuses).

The logo for act:onaïd, featuring the word "act:onaïd" in a bold, lowercase, sans-serif font. The "a" and "o" are red, while the rest of the letters are black.The logo for HANDICAP INTERNATIONAL, with the words "HANDICAP" and "INTERNATIONAL" stacked vertically in white, uppercase, sans-serif font on a blue rectangular background.The logo for AGRICORD, consisting of the word "AGRICORD" in a black, uppercase, sans-serif font next to a stylized circular icon composed of brown and green segments.The logo for VSF International, featuring a stylized red and white face icon to the left of the text "VSF International" in a bold, sans-serif font.The logo for emmaüs INTERNATIONAL, featuring a stylized hand icon with colorful fingers above the text "emmaüs INTERNATIONAL" and "PROVOCATEURS DE CHANGEM" in a sans-serif font.

De plus, ils regroupent généralement des associations ayant une base sociale importante et menant grande partie de leurs actions dans leur pays. Les « mouvements » visent à maintenir un lien de solidarité entre ces organisations locales, à travers un équilibre partenarial.



On retrouve par exemple, parmi ces réseaux, l'Alliance Mondiale des YMCA, le mouvement CARITAS International, ou encore le mouvement Emmaüs International.

Les « équipes »

Les « équipes » regroupent des organisations de natures et de tailles assez diverses (mêlant souvent ONG et autres types d'acteurs), qui décident de se rassembler autour d'une thématique commune assez spécifique et d'un objectif commun. Ce sont donc fréquemment des « coalitions de causes ».

Ces réseaux peuvent poursuivre des objectifs d'échanges, de plaidoyer, ou de coordination des activités de leurs membres, en donnant souvent une place importante à l'objectif de plaidoyer commun. Par ailleurs, ces réseaux sont généralement assez peu intégrés. Ils impliquent rarement l'ensemble des équipes des associations membres et transforment peu ces organisations.



Les réseaux « programmes »

Les réseaux « programmes » sont des réseaux généralement créés pour et par un programme spécifique. Ils regroupent un nombre important d'organisations du Sud, et sont généralement initiés et animés par un petit groupe d'ONG françaises. Leur objectif est avant tout le renforcement de capacités des acteurs Sud, notamment à travers le partage d'expériences et d'expertises entre les membres.



Ils sont souvent assez peu intégrés, même si ils poussent à un engagement des membres autour de valeurs communes et sur la réalisation d'actions en commun. Ces programmes sont généralement dépendants de l'aide extérieure, leur fonctionnement et leur niveau d'activités étant très liés à l'obtention de ces financements. Notons que ce type de réseaux ne faisait pas initialement partie du périmètre envisagé pour l'étude, mais l'enquête et les entretiens ont démontré que ces dynamiques rejoignaient la catégorie des « réseaux » pour plusieurs des ONG interrogées.



On retrouve, parmi ces réseaux « programmes » des dynamiques telles que les

PCPA³ (Joussour, Prodere, Projeg, etc.), et des réseaux thématiques tels que le RADD0, le Resad ou l'IFSN.

Les « étendards »

Les « étendards » sont des réseaux larges, dont la fonction première est de représenter leurs membres sur des positions communes. Ces réseaux sont mobilisés sur la représentation des acteurs d'un secteur (rôle de syndicat) ainsi que le portage du plaidoyer au nom de larges groupes d'acteurs. On retrouve dans cette catégorie des collectifs tels que Coordination SUD, CONCORD, VOICE et des secrétariats de campagnes du type EuroChild, Make Poverty History, etc.



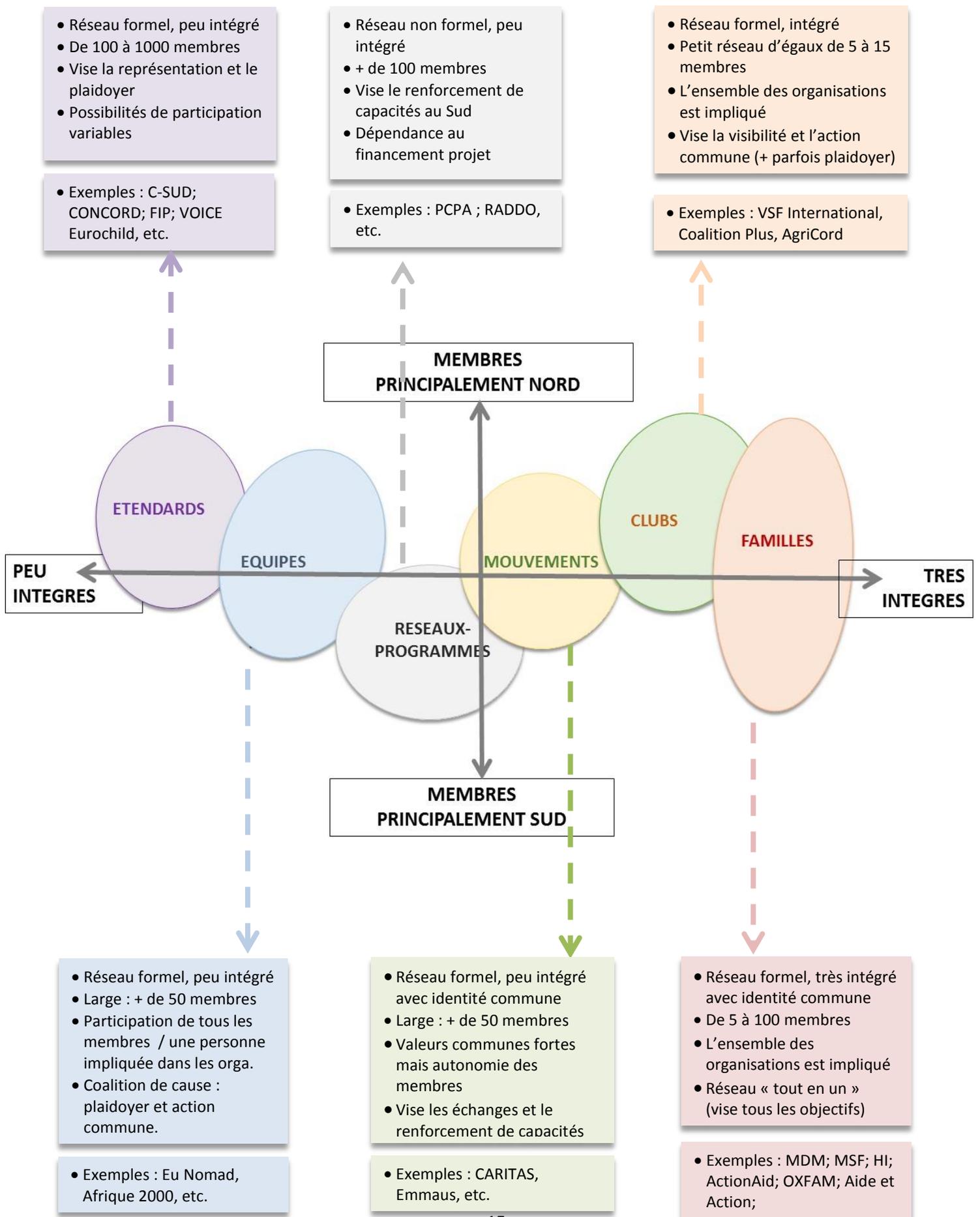
Ces réseaux sont caractérisés par le leadership de leur structure centrale. C'est elle qui porte le réseau au moyen d'un secrétariat en général important, qui réalise des activités au nom des membres (mais pas nécessairement avec eux). Le membership est nombreux (pour soutenir le rôle de représentation et d'influence) et il y a en général une volonté de croissance de ce membership, car l'importance de celui-ci a un lien direct avec la légitimité du réseau. Notons enfin que le niveau d'intégration y est très faible : le réseau a son identité propre, le plan stratégique du secrétariat n'a pas de lien avec ceux des membres, et il n'y a pas d'intégration des ressources financières et humaines.



Les caractéristiques et les effets de chacun de ces six types de réseaux sont approfondis au sein de six « fiches réseaux » présentées dans la seconde partie de cette étude.

D'ores et déjà, un premier schéma récapitulatif de ces types de réseaux est présenté ci-dessous :

³ Programmes Concertés Pluri-Acteurs.



3. TENDANCES GENERALES DES ONG FRANÇAISES EN MATIERE D'APPARTENANCE AUX RESEAUX INTERNATIONAUX

APPARTENIR A UN RESEAU : UNE STRATEGIE POUR QUEL TYPE D'ONG?

Approximativement, deux tiers des ONG françaises ont une stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux.

L'enquête réalisée au démarrage de l'étude a été envoyée à 183 organisations françaises membres de Coordination SUD (C-SUD) ou utilisatrices du FRIO. Nous avons reçu 68 réponses, parmi lesquelles 66% déclaraient que leur organisation était membre d'un ou plusieurs réseaux internationaux.

L'enquête fournit des informations additionnelles concernant le profil des organisations qui ont une stratégie d'internationalisation.

- Notons d'abord **qu'un nombre important de ces organisations sont elles-mêmes des réseaux** : parmi les 68 organisations de notre échantillon, 17 sont des réseaux (parmi lesquels 15 ont une stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux). Les réseaux jouent un rôle de tête de pont vers l'international pour leurs membres.
- Un certain nombre de facteurs ne sont pas significatifs pour définir l'appartenance ou non aux réseaux internationaux. Parmi ceux-ci : l'importance relative de la mission sociale internationale par rapport à la mission sociale France ; le mode principal d'intervention (urgence, développement, volontariat ; etc.) ; le secteur d'intervention (avec cependant une légère concentration sur les secteurs migration et droits humains) ; et le modèle économique.
- Par contre, **le nombre de salariés joue un rôle majeur**. 70% des organisations qui ont une stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux ont plus de 10 salariés. Ceci renvoie directement à l'investissement en ressources humaines qui est nécessaire pour participer à ces dynamiques de réseaux. Il est rare que les organisations ayant peu de ressources humaines salariées les investissent dans une stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux.

L'enquête permet également de comprendre pourquoi certaines organisations n'ont pas de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux (échantillon de 22 ONG). La première raison concerne les ressources. Vient ensuite la difficulté à concevoir une stratégie d'appartenance qui convienne à l'organisation. On constate ainsi globalement **un intérêt mais un manque important de ressources et de capacités dans ce domaine**. Des appuis à la conception et la mise en place de stratégies d'appartenance aux réseaux internationaux résonneraient donc positivement auprès d'un nombre important d'ONG françaises.

Autant l'appartenance des ONG françaises aux réseaux nationaux semble assez concentrée autour de quelques organisations (C-SUD ; F3E ; CRID), autant l'appartenance aux réseaux internationaux reflète une très grande dispersion.

Au-delà des frontières françaises, le paysage des réseaux se diversifie et il n'est pas surprenant que les ONG françaises se joignent à des initiatives différentes. Ceci s'est traduit, dans l'enquête par la mention d'un grand nombre de réseaux différents, parmi lesquels seulement quelques-uns ont été nommés plusieurs fois.

Notons par ailleurs que dans un nombre significatif de cas, les répondants ont mentionné des réseaux français comme faisant partie de leurs stratégies internationales (cas de C-SUD ; du F3E, du CRID ; du pS-Eau ; etc.) indiquant en cela qu'ils attendaient de ces réseaux qu'ils jouent un rôle de lien entre eux et le milieu international.

Notons également qu'un nombre important de « réseaux programmes » a également été mentionné et notamment les différents PCPA. La fréquence de la mention des PCPA et d'autres programmes conçus sur le même modèle, nous a amené à les considérer, dans le cadre de cette étude, comme un type spécifique de réseau (les « réseaux-programmes »).

LA PROXIMITE DE LEURS OBJECTIFS

Les ONG françaises vont dans les réseaux internationaux pour des objectifs relativement uniformes.

Il existe une série d'objectifs qui sont recherchés de manière assez systématique et simultanée dans la plupart des réseaux : voix commune ; équilibre partenarial ; apprentissage ; coordination de l'action. Ces objectifs sont bien sûr assez génériques mais leur association fréquente suggère que les réseaux sont vus généralement comme une solution « clé en main » à de nombreuses limitations. Il est probable que certaines frustrations concernant les effets des réseaux découlent de cet état de fait.

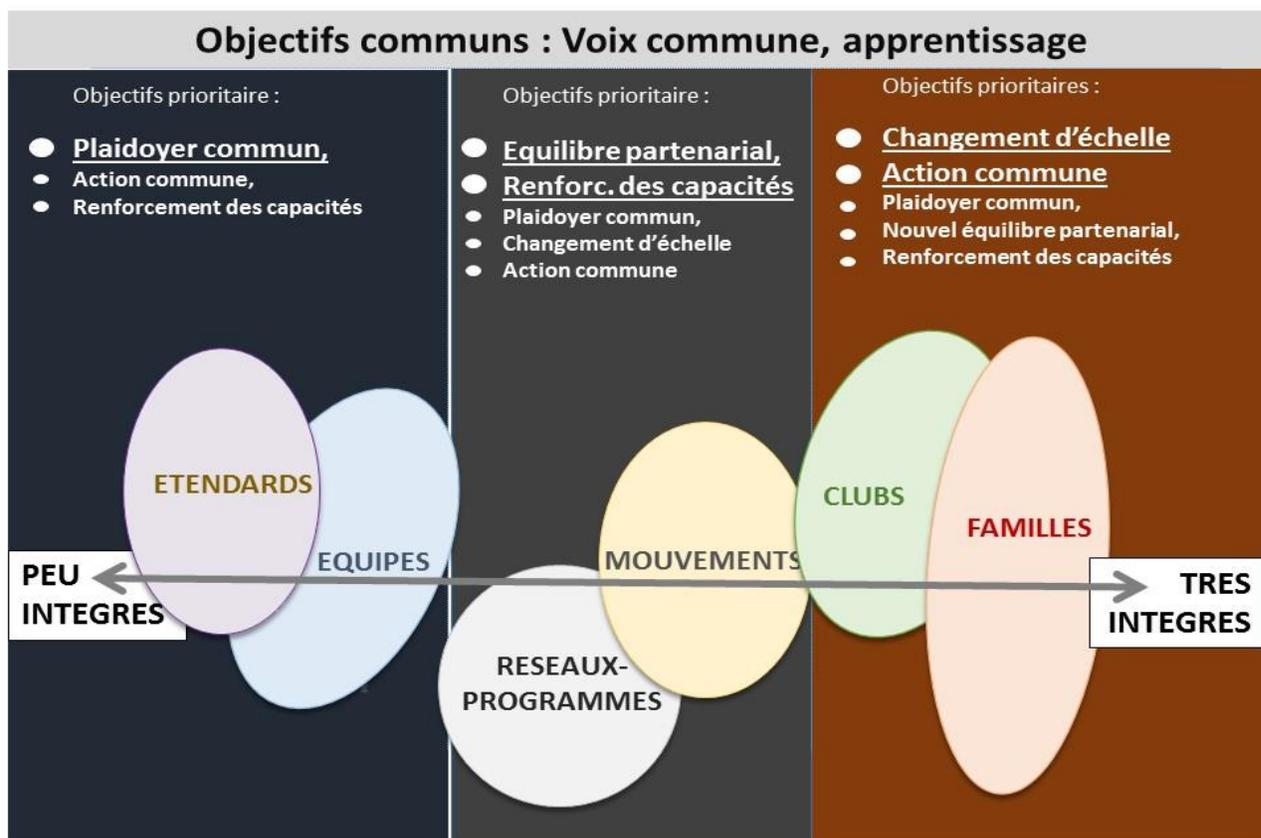
Parmi ces objectifs les plus fréquents, le « noyau dur » des objectifs communs à tous les réseaux est le doublon : « voix commune » et « apprentissage ». Ils sont associés à tous les types de réseaux et ne sont donc pas significatifs pour distinguer un type de réseau d'un autre. Ce constat pose deux questions-clés :

- Pour des réseaux dont le principal objectif serait la voix commune ou l'apprentissage, comment faire valoir sa spécificité si tous les réseaux sont associés à ces objectifs ? Est-ce « trop peu » pour faire réseau ?
- Tous les réseaux cherchent-ils réellement à agir dans ces deux domaines où s'agit-il avant tout d'un « esprit » réseau plus ou moins mis en pratique dans la réalité ?

En réalité, au-delà de ce noyau dur d'objectifs communs, les types de réseaux se distinguent par la diversité de leurs objectifs et la priorité placée sur certains d'entre eux. On observe, en toute logique, que plus les réseaux sont intégrés, plus ils tendent à additionner les objectifs poursuivis par leurs

membres. La figure suivante propose une représentation des objectifs prioritaires généralement poursuivis, en fonction du type de réseau.

Figure 4: Objectifs prioritaires en fonction des types de réseaux internationaux



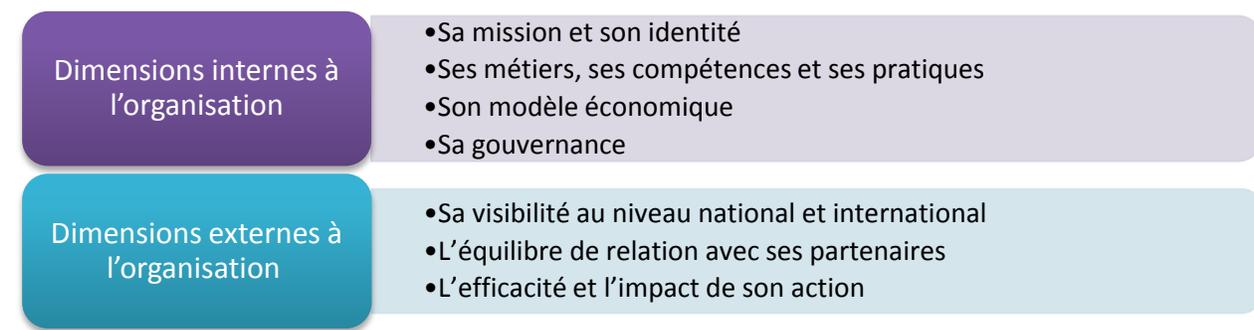
LA PLACE DU RESEAU POUR SES MEMBRES : UNE RELATION EXCLUSIVE ?

Une question centrale est celle la place du réseau dans la stratégie de l'organisation. Sur ce plan, les résultats de l'enquête sont parlants : la stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux est souvent perçue comme n'étant pas centrale dans la stratégie institutionnelle des ONG françaises. La situation est toutefois différente pour les ONG participant à des « familles » (et dans une moindre mesure à des « clubs ») dont le niveau d'intégration est plus important.

Par ailleurs, on peut faire le constat général que plus le réseau est intégré, plus la tendance est forte pour les membres d'y rechercher des réponses à l'ensemble de leurs attentes en matière de stratégie internationale, et donc d'avoir un lien plus distendu avec les autres réseaux de leur secteur. Autrement dit, lorsque les ONG s'impliquent beaucoup dans un réseau, elles tendent à y « concentrer leurs énergies ». Pour les membres de réseaux les plus intégrés, l'un des défis est donc de parvenir à ne pas s'isoler dans un réseau unique, et d'être en capacité d'interagir avec les autres réseaux.

Dans le cadre de cette étude nous avons considérés les effets possibles de l'appartenance aux réseaux internationaux sur les items suivants :

Figure 5 : Les effets possibles de l'appartenance aux réseaux internationaux



Globalement les répondants de cette étude indiquent que leur stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux est un succès, ce qui suggère que les objectifs que ces organisations s'étaient fixés sont atteints et que des effets importants sont observables. Toutefois, deux informations viennent compléter cette première assertion, et à première vue la contredire :

- Les effets identifiés par les répondants portent surtout sur la visibilité de leurs organisations et l'amélioration de leurs pratiques, mais peu sur les autres domaines.
- Globalement, les niveaux de bénéfices retirés sont assez bas.

Nous interprétons de la manière suivante ces positions contradictoires : les effets ont une valeur importante (d'où le succès), mais les attentes mises dans la participation au réseau international sont encore loin d'être satisfaites.

Les réseaux internationaux sont une source importante de progression des pratiques et des compétences de leurs membres. C'est l'un des effets observés transversalement dans tous les types de réseaux. Diverses modalités permettent cette amélioration des compétences et des pratiques : échanges, recherche-action, capitalisation, action commune, formation, etc. Pour autant, les réseaux sont rarement uniquement centrés sur l'apprentissage et l'échange de pratiques (particulièrement les réseaux internationaux). C'est souvent un complément du cœur de fonction du réseau : soit apprentissage/ plaidoyer ; soit apprentissage / actions communes.

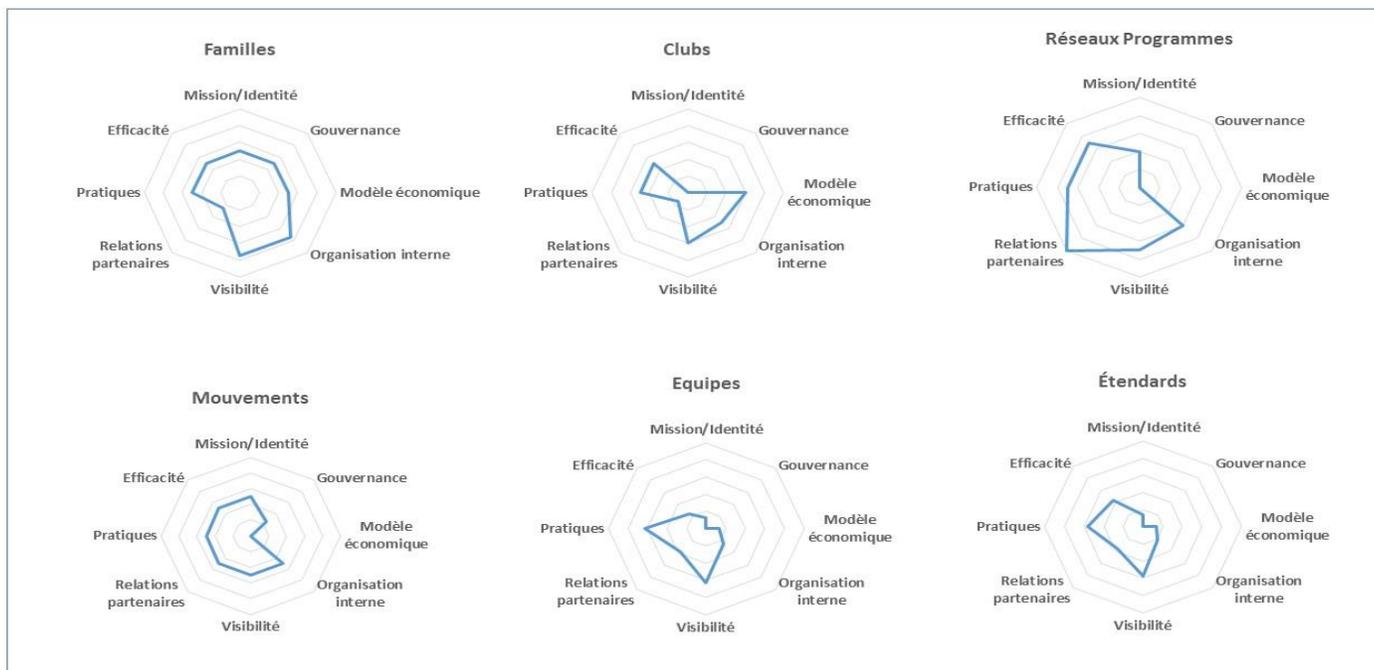
Notons que dans les « familles », cette progression des pratiques peut pousser à aller au-delà de ses métiers traditionnels (par exemple OXFAM France et ActionAid France, historiquement centrés sur le plaidoyer, sont poussés par leurs réseaux respectifs à devenir des acteurs de l'urgence et de l'action de développement).

Aucun des six « types » de réseaux identifiés n'est uniformément une marque de succès ou d'échec. L'échec apparaît surtout lorsqu'il existe un décalage entre d'un côté les objectifs du réseau, et de l'autre son degré d'intégration, le degré d'implication de ses membres et le type de modèle

économique qu'il cherche à mettre en place. D'où la nécessité d'être plus sélectif sur les objectifs que l'on recherche, et d'éviter de percevoir l'appartenance à un réseau international comme un couteau-suisse, une solution globale.

De manière visuelle la figure ci-après montre la différence des effets dans les 6 types de réseaux. On y voit notamment la surface « effets » plus importante dans le cas des « familles » et des « réseaux-programmes ».

Figure 6: Représentation visuelle des effets de l'appartenance aux réseaux internationaux sur les membres



Des variations assez fortes sont constatées en fonction des types de réseaux :

- Dans les « **familles** » les effets sont plus marqués que dans les autres types mais aussi plus nombreux : des modifications importantes sont observées dans tous les domaines y compris le modèle économique et l'efficacité. Clairement, les familles produisent plus de résultats et des résultats plus diversifiés que les autres types de réseaux. Les « **clubs** » partagent avec les « familles » la spécificité d'un effet plus marqué sur le modèle économique des membres.
- Après les « familles », c'est dans les « **réseaux-programmes** » (et dans une moindre mesure, dans les « **mouvements** ») que l'on note les effets les plus importants. En lien avec le focus de ces réseaux sur le renforcement des capacités des acteurs Sud, les effets les plus marqués concernent l'amélioration des pratiques, l'organisation interne et les relations aux partenaires.
- Les effets sont moins marqués dans les « **équipes** », même sur la visibilité et l'évolution des pratiques. On observe un décalage important entre bénéfices espérés et bénéfices retirés dans le cadre de ces réseaux. La satisfaction est cependant importante concernant le « sujet » (ce qui

réunit les membres) et le « casting » : ces réseaux sont bien positionnés en théorie mais semblent pêcher dans l'exécution.

- Dans les « **étendards** », les effets sont également très faibles. Ils concernent l'amélioration des pratiques et la visibilité. Les bénéfices retirés de la participation sont considérés comme bas et l'efficacité globale est également basse. Ceci est tempéré par le constat que ces réseaux ne sont en général pas au cœur de la stratégie des organisations membres et que leur implication est à l'avenant.

Par ailleurs, l'enquête conforte l'hypothèse que l'appartenance aux réseaux internationaux n'est généralement pas, pour les ONG françaises, une stratégie d'ouverture sur de nouveaux métiers.

Deuxième partie

6 enjeux-clés

des ONG françaises face aux réseaux internationaux

L'existence d'une « identité commune »⁴ est un défi pour les ONG membres d'un réseau. Défi à la fois à l'intérieur du réseau (construction d'un sentiment d'appartenance collective, partage de valeurs) et vis-à-vis de l'extérieur (visibilité commune, label commun). Revenons sur chacune de ces deux dimensions.

La « couche » de valeurs partagées au sein des réseaux

Au sein des réseaux, la question de l'« identité » consiste à savoir ce qui nous rend « identiques », ce que nous avons de commun entre les membres. Cette question interroge notamment les valeurs communes sur lesquelles nous pouvons nous retrouver.

Un premier constat : même dans les réseaux les plus intégrés, la question des valeurs partagées et du sentiment d'appartenance collective n'a rien d'évident. Une intégration très forte des activités et des ressources au sein d'un réseau ne suffit pas à garantir l'existence de ces valeurs partagées entre les membres. Elle peut même parfois masquer cet enjeu.

Dans la plupart des réseaux, il existe un premier niveau, une première « couche » de valeurs partagées qui permettent aux membres de signer une même charte et porter un même discours sur le réseau. Mais au-delà de ce premier niveau de consensus, les ONG interrogées notent souvent l'hétérogénéité des positions de chacun et la nécessité d'aller plus loin dans la réflexion sur les valeurs communes de leur réseau.

« Certains membres résistent à plus d'intégration dans le réseau sous prétexte de rediscuter du fond, des motivations, etc. Ils disent que tant qu'on n'est pas au clair là-dessus, on ne peut pas s'intégrer davantage. C'est un peu un prétexte pour ne pas avancer. Il faut mener cette discussion sur le fond tout en préparant l'intégration plus forte. »

La question qui se pose aux réseaux est alors de savoir jusqu'où aller dans l'examen des positions de chacun et la définition de valeurs communes. Quand faut-il « arrêter de creuser » pour éviter de mettre en lumière les désaccords et menacer l'unité du réseau ? Ces questions se posent pour tous les types de réseaux, et les réponses des ONG interrogées dépendent largement des objectifs et de la forme du réseau concerné :

« En réalité, notre intégration au réseau était moins liée à une discussion de fonds sur notre mission sociale, notre positionnement politique, que sur des questions techniques : les procédures internes, la contribution au réseau, etc. Si on avait su, on aurait pu accélérer l'affiliation en allant plus vite sur le fond... »

- Notons que lorsque les réseaux sont en difficulté, la tension sur les valeurs semble redevenir plus prégnante (dans l'échec, on questionne davantage avec qui l'on s'est associé).
- Notons également que la question des valeurs communes se pose en priorité dans les réseaux les plus actifs dans le champ du plaidoyer. Elle se pose également très fortement au sein des réseaux partageant une même identité entre les membres (les « mouvements » et les

⁴ **Identité** : l'identité est définie par la réponse aux questions suivantes : Qui sommes-nous ? Comment nous nommons-nous ? Quelles sont nos valeurs ? L'existence d'une identité commune découle donc du partage d'une histoire, de convictions, ou de façons de faire, mais aussi et surtout d'une image externe portée en commun.

« familles »), et dont le ciment repose largement sur la conscience des membres d'une communauté de valeurs.

En réalité, la question qui se pose plus largement est celle de savoir si l'ONG perçoit le réseau avant tout comme un espace « fonctionnel » (un collectif d'organisations qui se réunissent autour d'une cause spécifique, afin de renforcer leur visibilité et coordonner leurs actions autour de cette cause) ; ou également comme un espace « politique », un espace de défense d'une « vision » commune entre les membres, et donc de valeurs partagées.

Dans les réseaux étudiés, notre constat est que le curseur n'est jamais entièrement du côté du « fonctionnel », même quand les raisons de se mettre en ensemble sont, au départ, assez pragmatiques (changer l'échelle de nos projets pour répondre à la demande des bailleurs, être plus visible sur notre métier, etc.).

Nom propre, nom commun

Au-delà de ce qu'il met en partage en interne, un réseau est souvent un « label », qui permet à ses membres de renforcer leur visibilité et leur crédibilité. A partir de quand ce label fonctionne-t-il et quels effets peut-il avoir sur l'identité de ses membres ?

Les résultats de l'enquête le montrent, les réseaux ayant le plus d'impact sur l'identité et la visibilité de leurs membres sont les « familles » (ex : ActionAid), les « mouvements » (ex : Emmaüs) et dans une moindre mesure les « Clubs » (ex : AgriCord) et les « réseaux-programmes » (ex : PCPA). En revanche, les effets sur l'identité des membres semblent quasi-inexistants chez les « Équipes » (ex : Eu-Nomad) et les « Étendards » (ex : FIP).

- **Au sein des « familles »**, le nom du réseau s'assimile à celui de chaque membre (ex : Peuples Solidaires est en passe de devenir ActionAid). Or l'existence d'un nom commun semble être vécue de manière assez différente en fonction des membres et de leur histoire.

Lorsque les ONG ont une histoire et un ancrage préexistant au réseau, le fait de changer d'identité peut placer l'association en difficulté vis-à-vis de ses propres membres et de ses partenaires. C'est le cas par exemple de Peuples Solidaires, qui va devoir jongler, selon ses interlocuteurs, entre son identité d'origine et le nom d'ActionAid France.

Notons que certaines familles mêlent des membres ayant rejoint le réseau avec leur propre histoire, leur propre identité, et des membres « créés » par le réseau (programmes transformés en associations indépendantes, bureaux de collecte, etc.). On observe alors souvent, entre ces deux types de membres, une différence dans la manière de faire « famille » et de mêler leur identité à celle du réseau.

La question du *branding* commun a également un impact fort en matière de plaidoyer : il implique une interdépendance politique forte entre les membres du réseau. Pour ces membres, la question est la suivante : dans quelle mesure certaines de mes positions de plaidoyer mettent en difficulté d'autres membres de ma « famille » ? Comment porter ce plaidoyer sans mettre en porte-à-faux les autres membres ? Ce questionnement peut pousser les associations françaises membres des « familles » à mettre de côté certains enjeux de plaidoyer, à repenser les cibles de ce plaidoyer ; ou à

travailler autrement en amont des campagnes. Il est donc utile de bien mesurer ce que signifie le passage à l'identité commune en termes de stratégie de plaidoyer.

Finalement, le partage de l'identité au sein d'une « famille » n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Des tensions peuvent apparaître et déboucher sur des situations de statu quo risquée voire des scissions.

- Exemple : SOS-Sahel International est créé à Dakar en 1976. Le réseau réunit progressivement des membres francophones et anglophones basés en Afrique et en Europe (France et Angleterre). Face aux enjeux de développement (notamment la professionnalisation), une différenciation dans la vision et les modes de faire apparaissent progressivement, débouchant de fait sur un partage d'identité entre plusieurs groupes au sein du réseau. En 2011, SOS-Sahel International France fait évoluer son positionnement dans le réseau : « on s'est dit qu'on allait se regrouper avec les partenaires avec lesquels on avait le plus de points communs et mettre en place une charte, une nouvelle identité et un nouveau logo ». L'option du changement d'identité n'est finalement pas retenue et, à ce jour, le statu quo persiste au sein du réseau entre deux tendances qui revendiquent la même identité.

- **Au sein des « clubs »** : Le nom du réseau devient souvent étroitement lié à celui de chaque membre (Aides change son logo pour devenir « Aides membre de Coalition Plus »). Ce qu'il est intéressant d'observer dans la plupart de ces « clubs », c'est l'existence de débats internes sur l'opportunité de s'unifier autour d'un même nom (on retrouve ces débats au sein du réseau AgriCord, du réseau Coalition Plus, etc.). Ces débats révèlent la diversité des positions des membres face au niveau d'intégration de leur réseau et au respect de leur autonomie.

En matière de plaidoyer, les clubs permettent davantage à leurs membres de préserver leur autonomie et de développer leurs propres campagnes, en dehors du réseau, notamment sur des enjeux sensibles pour certains membres du réseau.

- **Au sein des « équipes », des « réseaux programmes » et des « étendards »** : l'identité du réseau est plus éloignée de celle de chaque membre, elle y est moins directement associée. Dans le cas des « équipes » et des « réseaux-programmes » cette distance crée en réalité un certain nombre de questionnements, voire d'inquiétudes, chez les membres. Faut-il chercher une prise de parole du réseau lui-même au nom de ses membres ou laisser les membres porter cette parole ? Si le réseau porte cette parole, comment s'assurer que les bénéficiaires collectifs soient équitablement répartis plutôt que confisqués par quelques membres actifs et visibles ?

1

IDENTITE COMMUNE & VALEURS PARTAGÉES

Synthèse et recommandations

⇒ LE LABEL COMMUN : UN GAGE DE VISIBILITE A DOUBLE TRANCHANT

Un réseau apporte un « label » commun. La question est de savoir quand et comment utiliser ce label. Partager une même identité (ex : ActionAid, Oxfam, etc.) est un gage de visibilité et de crédibilité, mais il implique une interdépendance forte entre les membres, avec un impact important sur le choix des partenaires de l'organisation et sa stratégie de plaidoyer.

Lorsque l'identité du réseau est différente de celle des membres, il est nécessaire de préciser rapidement dans quelle mesure nous construisons une voix collective et qui est légitime pour porter cette voix.

⇒ LES VALEURS PARTAGEES : JUSQU'OU CREUSER ?

Une certaine « couche » de valeurs communes est nécessaire pour fédérer les membres d'un réseau. Mais il est nécessaire de s'interroger sur le « niveau » de valeurs que l'on doit mettre en débat et partager, en fonction du type de réseau que l'on rejoint.

Dans certains réseaux, on s'allie sur des causes, ce qui ne nécessite pas nécessairement un alignement total des valeurs. Dans d'autres réseaux (notamment des réseaux partageant une même identité ou un plaidoyer commun), des différences de valeurs peuvent créer des écarts et des tensions entre les membres qui doivent être anticipés afin d'éviter de miner le réseau.

L'animation des réseaux est une condition majeure de leur réussite (ceci quel que soit le type de réseau). Elle est aussi leur principal « point faible », selon une grande partie des ONG interrogées. Comment être au niveau des attentes des membres dans ce domaine ? Quel dispositif envisager ? Etroitement liée à l'animation, la participation des membres est souvent en question. Qui s'implique au sein de chaque organisation membre ? Quand s'impliquer et quand passer son tour ? Voici quelques repères en fonction des types de réseaux concernés.

L'animation des réseaux

Notons tout d'abord que même dans les « familles » et dans les « clubs », une intégration forte des activités et des ressources ne suffit pas toujours à garantir l'existence d'une véritable dynamique collective entre les membres. Malgré l'existence de secrétariats actifs, les membres de ces réseaux ne se sentent pas toujours suffisamment accompagnés et animés. Plus généralement, l'animation semble être, dans tous les réseaux, l'un des défis les plus importants et les plus difficiles à relever :

- L'animation est perçue comme un moyen d'encourager l'implication et la participation de tous.
- L'animation est responsable du maintien de la confiance entre les membres, qui requiert un haut niveau de transparence.
- L'animation est un moyen pour certains réseaux d'éviter de devenir de simples « guichets » au service des membres.

En pratique, les réseaux que nous avons rencontrés mettent en place des formules diverses :

- **La centralisation de l'animation.** De nombreuses « familles » optent pour la mise en place d'une antenne « internationale » et lui confie un rôle plus ou moins important dans l'animation du réseau.
 - Exemple : Dans le cas de Aide et Action, la Direction Internationale joue un rôle central dans l'animation du réseau puisqu'elle est chargée d'animer les membres « en vue de la prise de décisions communes notamment sur les orientations stratégiques » et en vue « d'établir des règles communes et de veiller à leur respect ».
- Les « réseaux-programmes » mettent souvent en place une **structure ad-hoc** qui se charge de l'animation. Il peut s'agir d'une « cellule » (cas du PCPA Algérie par exemple) ou d'un poste de coordinateur (cas du RADD0). En général, l'idée est plutôt d'avoir un animateur qui n'est pas en même temps un membre du réseau. Dans la pratique, les situations ne sont pas aussi claires.
 - Exemple : Dans le cas du PCPA Algérie, la cellule est indépendante mais dépend administrativement d'une ONG algérienne, elle-même membre du réseau.
 - Exemple : Dans le cas du RADD0, une tentative avec un animateur totalement indépendant ayant échoué, c'est le CARI, membre du RADD0, qui joue ce rôle.

- Certains réseaux optent pour une **animation tournante**. C'est une manière de reconnaître que la charge d'animation du réseau (à laquelle sont souvent rattachées les fonctions administratives et financières) est importante et rarement couverte financièrement de manière adéquate. Cette formule est fréquemment envisagée (notamment dans les « équipes » du fait de l'usure des leaders) mais en pratique peu observée; on assiste plutôt à une spécialisation et à un développement du métier d'animation (cf. ci-dessous).
- Par ailleurs, au-delà de ces formules, le concept **d'auto-animation** est également évoqué par certains réseaux : l'idée est que les membres d'un réseau d'égaux pourraient s'animer entre eux. C'est par exemple le sens de la réflexion de certains répondants de Aide et Action qui voudraient que la Direction Internationale joue un rôle plus stratégique et soit moins « animatrice ». Toutefois, nous n'avons pas rencontré, dans notre échantillon, de réseaux « auto-animés ». Cette formule nous semble peu adaptée aux types de réseaux concernés par l'étude (elle fonctionne mieux dans le cas de communautés de pratiques plus locales).

Un message dominant émerge des difficultés rencontrées dans le domaine de l'animation par une variété de réseaux : **l'animation de réseau est un métier**.

- Quel que soit la formule d'animation, **le respect des règles communes** est l'une des bases sur lesquelles se construit un réseau. Le respect des règles plaide en faveur d'un **animateur de réseau qui a une certaine distance par rapport aux autres membres**. Il est en effet difficile pour des partenaires que l'un des leurs soit soudainement parachuté dans une nouvelle position vis-à-vis d'eux. Dans les faits, l'animateur est rarement totalement externe (est-ce impossible car on tomberait dans une gestion très administrative et financière qui n'est pas souhaitée ?). Il est cependant dans une position à part qui nécessite des qualités et des pratiques spécifiques.
- Dans la plupart des réseaux, il est important **d'éviter qu'il y ait des maillons faibles**. Cette capacité à identifier les « décrocheurs » ou les « *free-riders* » (des organisations qui partagent les bénéfices sans faire leur part du travail) et à les ramener dans la dynamique collective fait partie des attributs de l'animateur de réseau. Ainsi par exemple, le CARI est familier de cette tension entre tentation d'avancer vite avec certains membres et nécessité de constamment s'assurer que l'ensemble du membership suit le mouvement.
- A l'inverse l'animateur de réseau doit aussi **éviter que certains membres prennent trop de place et accaparent les bénéfices collectifs du réseau**. Cela peut être le cas si un noyau central de membres se détache du reste du membership et valorise le réseau « *pour leur pomme* » (selon la formule de l'un de nos répondants).
- Dans plusieurs entretiens, la transparence a été identifiée comme un enjeu clé. « **La transparence engendre la confiance** » et **la confiance entre les membres est un critère clé de la réussite des réseaux**. La dynamique au sein des réseaux est fragile : la suspicion que certains membres captent les bénéfices du réseau ou que les décisions soient instrumentalisées peut déstabiliser un réseau, particulièrement si les possibilités de participation dans la gouvernance sont limitées. La communication et la proximité avec les membres doivent permettre de maintenir la transparence.

Enfin l'animation de réseau est un métier au sens où elle nécessite de maîtriser une série de pratiques (au service des principes ci-dessus) allant de l'organisation des échanges entre les membres, à la communication, à la gestion des conflits, etc.

Corollaire de l'animation, la participation

L'enquête permet de faire ressortir quelques tendances concernant la participation.

- ✓ **Tout d'abord, la question de savoir « qui » participe au réseau au sein de chaque ONG membre, est extrêmement variable en fonction des situations.**

Dans les « familles » (et dans une moindre mesure dans les « clubs »), l'objectif affiché est généralement que l'ensemble des équipes de l'organisation membre soient impliquées. Tout le monde doit faire partie du réseau, en tenir compte et y contribuer, ce qui suppose un sentiment d'appartenance collective fort. En pratique des écarts de perceptions peuvent exister entre les équipes opérationnelles et la hiérarchie, entre les responsables directs de la dynamique de réseau et les autres membres de l'organisation. Ces derniers peuvent ne pas bien connaître le réseau, le considérer comme un bailleur ou comme un simple espace-ressources. Quelques formules intéressantes sont mises en place pour « embarquer » tout le monde dans la dynamique :

Certains « Clubs » testent des modèles de secrétariat décentralisé ou de répartition des « tâches » entre membres. Ces modèles sont viables du fait d'un membership limité et homogène, et du fort niveau d'implication des membres. Ainsi par exemple :

- Exemple : AgriCord adopte le modèle du « Un pour Tous » : 15 « tâches » communes du réseau sont réparties entre les membres, chacune d'entre elles étant prise en charge par un « animateur », salarié de l'une des organisations membres. Les membres sont financés par le réseau pour animer ces tâches, le secrétariat central devant jouer un rôle de coordination et de supervision de ces tâches.
- Exemple : Coalition Plus, de son côté, opère selon un modèle de secrétariat décentralisé : les équipes du secrétariat (environ 50 personnes) sont réparties parmi les membres du réseau. Chaque pôle (communication, plaidoyer, etc.) est donc composé de salariés répartis dans différents pays.

Dans les « familles » et certains « clubs », l'animation entre les membres se met en place à travers des groupes de travail qui permettent l'implication croisée des employés des membres du réseau.

- Exemple : Dans le cas d'OXFAM, il y a harmonisation progressive des pratiques et méthodes de travail dans le cadre de groupes de travail dans lesquels chaque affilié est représenté.

Dans les autres types de réseaux, il est très rare que toute l'association soit impliquée. En général une personne, parfois un petit groupe, joue le rôle de référent du réseau. Les difficultés que ce modèle peut rencontrer sont doubles :

- Tout d'abord, le référent peut être isolé : sa présence dans le réseau risque alors de ne pas « infuser » dans l'association, et sa participation au réseau peut être questionnée par ses collègues et sa hiérarchie.
- Par ailleurs, l'implication du référent dans le réseau peut être insuffisante. Il est happé par les enjeux internes de son association et le réseau passe au second plan.

Dans les deux cas le « retour sur investissement » de la participation dans le réseau est faible. L'enjeu est donc de s'assurer que des mécanismes existent au sein de l'organisation pour diffuser les bénéfices issus de la participation dans le réseau international.

✓ **Ensuite le niveau d'implication de l'ONG qui est requis varie selon le type de réseau auquel on participe.**

- **Certains réseaux s'accommodent mal d'une participation des membres qui ne soit pas homogène.** Les « Clubs » et les « Équipes » sont particulièrement sensibles sur ce plan. L'apparition de « maillons faibles » ou de « *free riders* » sont déstabilisantes. En réponse, ces réseaux cherchent le plus possible à être des réseaux d'égaux.
- Dans les « réseaux-programmes », la présence d'organisations passives n'est pas aussi dommageable. D'autant que le membership peut être important (parfois plus de 100 membres) et hétérogène. Dans ce cas l'enjeu va être de ne pas être ralenti par les membres les moins actifs, sans pour autant les exclure. Les « réseaux programmes » sont confrontés à cet enjeu de faire avancer ensemble des membres hétérogènes et de ne pas exclure les membres les moins avancés, tout en restant attractifs pour les membres les plus aguerris.
- Les réseaux « étendards » sont face à un autre enjeu concernant la participation. Avoir des membres peu actifs les perturbe moins car ils ont besoin d'un membership important pour leur légitimité. Ils ont cependant besoin aussi d'un premier cercle de membres actifs (constituant par exemple des commissions de travail) pour élaborer les positions collectives qu'ils vont ensuite porter au nom de tous les membres.

Notons que la plupart des répondants, quel que soit le type de réseau, indiquent ne pas consacrer suffisamment de temps au réseau. Les réseaux internationaux sont-ils donc un autre « puit sans fond » dont on n'a jamais fait le tour ?

- ⇒ **Au vu de l'enquête et des entretiens, nous notons qu'il existe un lien étroit entre l'investissement qui est fait dans un réseau (implication de l'ensemble de l'organisation ; participation active) et les bénéfices qui en sont retirés. En gros il est fortement déconseillé de s'impliquer en demi-teinte dans un réseau international, il y a peu de chances que cela produise des bénéfices.**

2

L'ANIMATION DE RÉSEAU ET LA PARTICIPATION DES MEMBRES Synthèse et recommandations

⇒ LA PARTICIPATION DES MEMBRES : PAS D'INJONCTION SYSTEMATIQUE

On observe un « effet de seuil » dans les bénéfices retirés de la participation à un réseau, à partir d'un certain niveau d'implication des membres. En d'autres termes, il est fortement déconseillé de s'impliquer en demi-teinte dans un réseau international, il y a peu de chances que cela produise des bénéfices significatifs.

En fonction de la mission du réseau, la demande d'implication des membres est différente (besoin d'une participation égale de tous, ou simplement d'un noyau dur de membres plus impliqués ?). Il est nécessaire de préciser ce besoin d'implication, et les obligations minimum d'implication des membres, pour construire une animation adaptée.

⇒ L'ANIMATION, LE PARENT PAUVRE DE LA PLUPART DES RESEAUX

Un réseau n'est jamais « assez » animé, il est toujours face à une demande des membres de plus de liens, et le sentiment d'appartenance collective n'est jamais vraiment acquis, même dans les réseaux les plus intégrés. Cette animation est un « investissement de base » et un métier à part entière.

Le premier défi d'animation est de bien positionner l'animateur vis-à-vis des membres, afin de garantir une juste répartition des bénéfices collectifs et d'éviter le sentiment de captation de ces bénéfices par un petit noyau de membres.

Le deuxième défi d'animation concerne la manière « d'embarquer » les équipes opérationnelles des membres, au-delà des leaders associatifs et des référents réseaux.

Les types de réseaux sont généralement associés à type de membership assez spécifique, à la fois concernant le nombre des membres (10 ? 100 ? 1000 ?), concernant leur nature (ONG de même taille ? acteurs non ONG ?) et concernant leur situation géographique (membres principalement Nord ou Sud ?). La composition du membership est, en réalité, un bon révélateur des objectifs prioritaires du réseau. Elle s'éloigne parfois de l'injonction d'élargir et de diversifier à tout prix son réseau

Le périmètre des membres

Les « familles » ont souvent pour objectif d'être représentés dans les pays qui comptent (soit sur le plan des enjeux de développement, soit parce que les pays en question sont des grands donateurs d'aide). Elles ont généralement des stratégies de croissance du membership lente (les processus d'affiliation prennent du temps) mais régulière. Le principal enjeu des familles concernant le membership est l'harmonisation (c'est-à-dire la mise à un niveau équivalent des membres) de manière à établir au sein du réseau des dynamiques équilibrées.

Dans les « clubs », le membership est assez homogène et relativement resserré (maximum de 20 membres). Constitués fréquemment autour de la volonté de visibilité de ses membres (mobilisés sur un même métier, une même approche d'un secteur, etc.) et la coordination de l'action, les « clubs » cherchent à maintenir le plus possible une dynamique de réseau d'égaux. En réalité, plusieurs raisons peuvent conduire un réseau à se resserrer autour d'une dizaine de membres plutôt que 50 ou 100 :

- Certains mouvements de resserrement des réseaux sont liés à la volonté de travailler de manière plus intégrée et dans un partenariat plus équilibré, comme c'est le cas par exemple de Coalition Plus :
 - o Exemple : Pour Aides, le réseau Coalition Plus fait suite à la construction d'un premier réseau (Afrique 2000) regroupant un plus grand nombre d'acteurs, plus hétérogènes dans leurs tailles et leurs visions du secteur. Avec Coalition Plus, le mouvement a été celui d'un resserrement autour d'un petit noyau dur de partenaires solides (13 membres), un « club des champions » donc, permettant de travailler plus étroitement.
- Resserrément également lorsque des organisations aguerries sur un sujet veulent se regrouper pour aller plus loin (*Think tank* et plaidoyer). C'est le cas par exemple de AFGH sur le sujet de la santé globale.
- Enfin, les réseaux qui ont un rôle « redistributif » important (ex : AgriCord ou Coalition Plus) vont avoir tendance à éviter de diviser les « parts de gâteau » d'un programme commun entre trop de membres ; la question économique jouant alors un rôle dans la définition du nombre de membres. Cependant, la volonté de limiter les entrants pour des raisons de redistribution se constate aussi dans des réseaux avec de nombreux membres (notamment dans les « réseaux-programmes »).

Dans les « équipes » et dans les « réseaux-programmes », le membership peut être hétérogène (ONG, collectivités, acteurs privés, pouvoirs publics) et fluctuant, ce qui en rend la gestion complexe.

Par ailleurs ces réseaux ont souvent des difficultés à envisager une réduction du membership, soit parce qu'il s'agit d'être nombreux pour être visibles et avoir de l'influence, soit parce que le réseau voit dans la diversité de ses membres un moyen d'atteindre son objectif de renforcement des capacités.

Dans certains cas, le réseau oscille entre une dynamique de « famille » et une dynamique d'« équipe » :

- Exemple : Avec l'appui du FRIO, SOS-Sahel International France définit en 2013 une nouvelle stratégie qui se caractérise par le centrage de l'expertise de l'organisation sur la thématique sécurité alimentaire et nutrition et par la mise en place d'une structure capable de faire à la fois du plaidoyer, de la levée de fonds et de la maîtrise d'œuvre. L'ONG renforce sa marque « SOS SAHEL » et sa position comme opérateur régional (Afrique). Elle fait évoluer son modèle économique en conséquence (par exemple en diversifiant ses sources de financements à travers les Etats). En mettant en place sa nouvelle stratégie, SOS SAHEL cherche aussi à dépasser son propre réseau : un réseau informel large est constitué avec des partenaires de confiance. SOS Sahel se dote ainsi d'une capacité d'action élargie dans un cadre flexible dépassant celui de la famille SOS SAHEL International.

Dans les réseaux « étendards », le membership est hétérogène mais souvent au sein d'une catégorie (ONG par exemple). Notons que les « étendards » ont beaucoup de membres qui sont eux-mêmes des collectifs, ce qui leur donne une dimension de « toile d'araignée ». Au sein des « étendards », il y a en général une volonté de croissance du membership, car l'importance de celui-ci est en lien direct avec la légitimité du réseau.

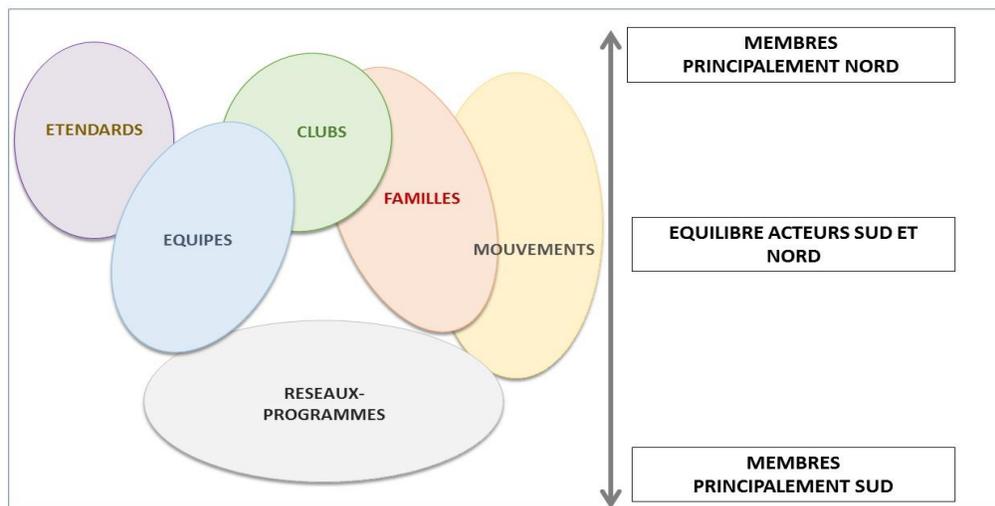
Membres « Nord » et membres « Sud »

Les réseaux internationaux sont-ils un lieu de rencontre entre acteurs Nord et acteurs Sud ? La plupart des types de réseaux internationaux ont à la fois des membres Nord et des membres Sud, cependant la répartition du membership peut-être très variable :

- Dans les « réseaux-programmes », la grande majorité du membership est généralement au Sud, en lien avec un objectif de renforcement de la société civile des pays en développement.
- Les « familles » ont souvent une origine Nord mais la recherche d'une couverture géographique large fait que les nouveaux membres sont aujourd'hui plutôt au Sud. Cette situation donne aux familles une composition qui peut dans certains cas être équilibrée entre Nord et Sud.
- Les « mouvements » sont également souvent équilibrés entre le Nord et le Sud.
- Les « équipes » sont composées d'acteurs Nord ou d'une combinaison d'acteurs Nord et Sud en fonction des causes qu'elles mettent au centre de leur agenda.
- Le membership des « clubs » est filtré par la dynamique de réseau d'égaux. Au stade actuel, cela débouche plutôt sur des réseaux Nord (mais pas systématiquement comme le montre le cas de Coalition Plus).
- Quant aux « étendards », leur membership résulte de leur rôle de représentation. Ils regroupent généralement des acteurs d'un même pays ou une même région, et peuvent être organisés en « poupées russes » (Ex : Coordination Sud > Concord > FIP)

La figure ci-après résume ce positionnement des réseaux selon le critère du membership Nord et Sud.

Figure 7:
Répartition Nord-Sud du
membership dans
les réseaux internationaux



Au-delà de cette répartition un peu comptable du membership, la question est de savoir si les réseaux internationaux entraînent, entre les membres, un changement de l'équilibre partenarial, et plus fondamentalement, s'ils contribuent au dépassement du paradigme Nord-Sud. Sur ce plan, de nombreux réseaux ont des ambitions importantes. La vision d'un réseau équilibré, débarrassé du poids de la fracture Nord-Sud, est fréquente et l'on perçoit des efforts importants de certains réseaux pour être à la hauteur de cette ambition (cf. les sections suivantes sur le modèle économique et la gouvernance).

3

L'ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP DANS LES RÉSEAUX

Synthèse et recommandations

⇒ LA TAILLE DU RESEAU : SMALL CAN BE BEAUTIFULL

Le défi est de faire correspondre la taille et la nature du membership avec les objectifs prioritaires du réseau, une croissance rapide du membership n'étant pas toujours la meilleure perspective.

Les réseaux les plus resserrés sont souvent des « réseaux d'égaux », qui permettent de travailler plus étroitement ensemble, de construire des programmes communs, de mutualiser les ressources, etc. Toutefois, ils impliquent aussi une participation forte de tous les membres, et mettent plus vite en lumière leurs différences d'orientations et d'implications.

Les réseaux plus larges bénéficient de la légitimité du nombre, et la diversité de leurs membres favorise l'échange et le renforcement de capacités. En revanche, ils posent la question du maintien d'un lien entre tous les membres, de la capacité à s'aligner dans les positions et les modes de faire de chacun.

⇒ RESEAUX « NORD » OU « SUD », UN VIEUX PARADIGME ?

Les réseaux internationaux sont souvent des lieux de rencontre entre acteurs « Nord » et acteurs « Sud », cependant la répartition du membership peut-être très variable, de même que le poids accordé aux acteurs Sud, dans la gouvernance notamment.

En général, les réseaux internationaux ont des ambitions importantes concernant l'évolution de l'équilibre partenarial et le dépassement de la fracture Nord-Sud. Certains réseaux adoptent d'ailleurs des formules novatrices de partage de l'expertise, qui favorisent l'équilibre au sein du réseau.

Dans la plupart des réseaux observés, on retrouve posée la question de l'équilibre entre les différentes ressources du réseau : d'un côté les contributions des membres, et de l'autre le financement par différents types de bailleurs extérieurs (publics ou privés). Revenons sur ces ressources, puis sur l'effet de la participation aux réseaux sur le modèle économique des ONG membres.

La mutualisation des ressources

Quelle est la part de la contribution des membres dans le modèle économique du réseau ? Les contributions des membres financent-elles réellement les missions collectives du réseau, ou sont-elles avant tout une valorisation des activités portées par chacun, afin de favoriser leur cofinancement ? Observe-t-on un déséquilibre de contributions entre les membres du réseau ?

Pour le comprendre, il est utile de noter tout d'abord qu'il existe plusieurs modèles de mutualisation des ressources des membres au sein des réseaux, et que ces modèles illustrent différents niveaux d'intégration budgétaire :

- **Cotisation** : les membres participent financièrement au réseau mais sur des montants généralement assez faibles, ne permettant pas d'assurer la viabilité du réseau.
- **Contribution** : chaque membre garde une autonomie budgétaire mais le réseau prélève une part substantielle des revenus de chacun, permettant de contribuer significativement au fonctionnement du réseau.
 - o Exemple : Il existe au sein du réseau ActionAid, un « Ressources Allocation Framework » qui permet de calculer les contributions de chaque membre en fonction de sa situation. Cette contribution peut atteindre jusqu'à 22% des revenus « non affectés » de l'association. Elle sert à financer le secrétariat international, des investissements, et des programmes et campagnes menés par le secrétariat international.

Mutualisation : dans les réseaux les plus intégrés, fonctionnant sur un modèle « fédératif », les associations membres n'ont pas d'autonomie budgétaire. L'ensemble de leur budget est donc concerné par cette logique de mutualisation.

- o Exemple : Pour la Fédération Handicap International, chaque association nationale collecte des fonds, et l'ensemble de ces fonds repart vers la structure fédérale. Le compte de résultat de chacune de ces associations est donc remis à zéro en fin d'année.

Dans les systèmes de contribution et de mutualisation, notons que beaucoup de réseaux partent d'une situation de déséquilibre de ressources, entre un ou quelques membres fondateurs qui financent très activement le réseau, et les autres membres qui contribuent à une échelle bien plus faible. Le défi affiché est souvent de chercher à accélérer la croissance des plus petits, en investissant notamment sur le *fundraising* et la collecte, afin de rééquilibrer les contributions de chacun. Pour autant, ces déséquilibres restent majeurs. Or la question qui se pose à chacun de ces réseaux est l'impact de ce déséquilibre « financier » des membres sur les modes de prise de décision (voir partie « Gouvernance »).

Le lien aux bailleurs extérieurs

Dans quelle mesure les réseaux favorisent-ils l'accès à de nouveaux bailleurs extérieurs ? Et dans quelle mesure renforcent-ils les liens de leurs membres avec leurs bailleurs traditionnels ?

Lorsque le réseau est suffisamment intégré, qu'il est capable de développer un *branding* commun, de construire des programmes communs, de mettre en avant des outils de reporting commun, de parler d'une voix commune : alors il est attractif pour des bailleurs extérieurs. Ainsi par exemple, c'est en développant un large programme commun qu'AgriCord a pu rapidement changer d'échelle.

La plupart des membres des « familles » et des « clubs » mettent en avant la capacité de leur réseau à accéder à ces nouveaux bailleurs, notamment multilatéraux, auxquels ils n'auraient pas pu avoir accès seul. Ces bailleurs financent alors moins le réseau en lui-même que les programmes communs menés par le réseau (et à travers cela, une partie de son fonctionnement).

« Cela nous a permis d'accéder à de nouveaux bailleurs, comme la FAO, qui demandaient une autre échelle d'intervention. Pour eux, VSF International est bien plus intéressant que l'association française AVSF »

La mise en place, au sein des réseaux, de programmes d'activités communs financés par des bailleurs extérieurs et mis en œuvre par les membres, semble être un accélérateur d'intégration, et constituer l'un des éléments les plus « transformateurs » chez les ONG membres : elle fait bouger leurs outils de gestion de projet, l'organisation de leurs équipes, elle oblige à concevoir des priorités stratégiques en commun, des cadres de planification communs, du reporting commun, elle impose de clarifier les responsabilités de chaque membre vis-à-vis du programme, etc.

« A l'évidence, le réseau a renforcé notre crédibilité vis-à-vis de l'AFD, qui nous finançait déjà. Et en même temps, il nous a permis d'accéder à d'autres bailleurs, via le programme commun porté par le réseau. »

Lorsque ces programmes communs prennent de l'ampleur ils peuvent progressivement « s'assimiler » au réseau. Le plan stratégique du réseau est alors aligné sur les phases de financement du programme, et le niveau d'activité du réseau est étroitement lié au niveau de financement extérieur du programme. Le réseau peut alors devenir avant tout un fournisseur d'activités pour les membres, c'est grâce à lui que les membres peuvent agir. On retrouve ce type de situation dans une diversité de types de réseaux : les « clubs », les « équipes » et les « réseaux programmes ».

Une question se pose alors : à partir de quand le programme commun risque-t-il de « manger » le réseau, et comment éviter cet écueil ?

Le défi pour les membres est de savoir ce qu'ils cherchent à partager et à préserver en dehors de ce qui est « activé » par le programme commun. Il s'agit de bien identifier le « noyau central », ce qu'il resterait de leur réseau si les financements extérieurs du programme commun disparaissaient. Autrement dit, le défi est de savoir ce qui différencie leur réseau d'un simple programme concerté.

- Exemple : Dans un réseau comme Eu-Nomad, les opportunités initiales de financement ont possiblement poussé à brûler certaines étapes dans la construction du réseau, notamment dans le recrutement des membres et la définition des orientations stratégiques du réseau. La forte dépendance du réseau aux financements « externes » a contribué à son essoufflement après le ralentissement de ces financements (même si dans certains pays, la dynamique parvient à se poursuivre de manière plus continue). Le réseau s'interroge donc

aujourd'hui sur son modèle économique et sur la manière de renforcer la dynamique collective de façon pérenne.

Le défi porte également sur le rôle du secrétariat. Lorsqu'un programme commun financé par des bailleurs extérieurs prend de l'ampleur au sein d'un réseau, le risque peut-être d'aspirer le secrétariat du réseau autour de la coordination de ce programme (planification commune, reporting des activités, liens aux bailleurs, etc.) et de l'éloigner de sa fonction d'animation des échanges et de la vie du réseau. La question est donc de savoir comment préserver un certain équilibre dans les métiers et les fonctions du secrétariat.

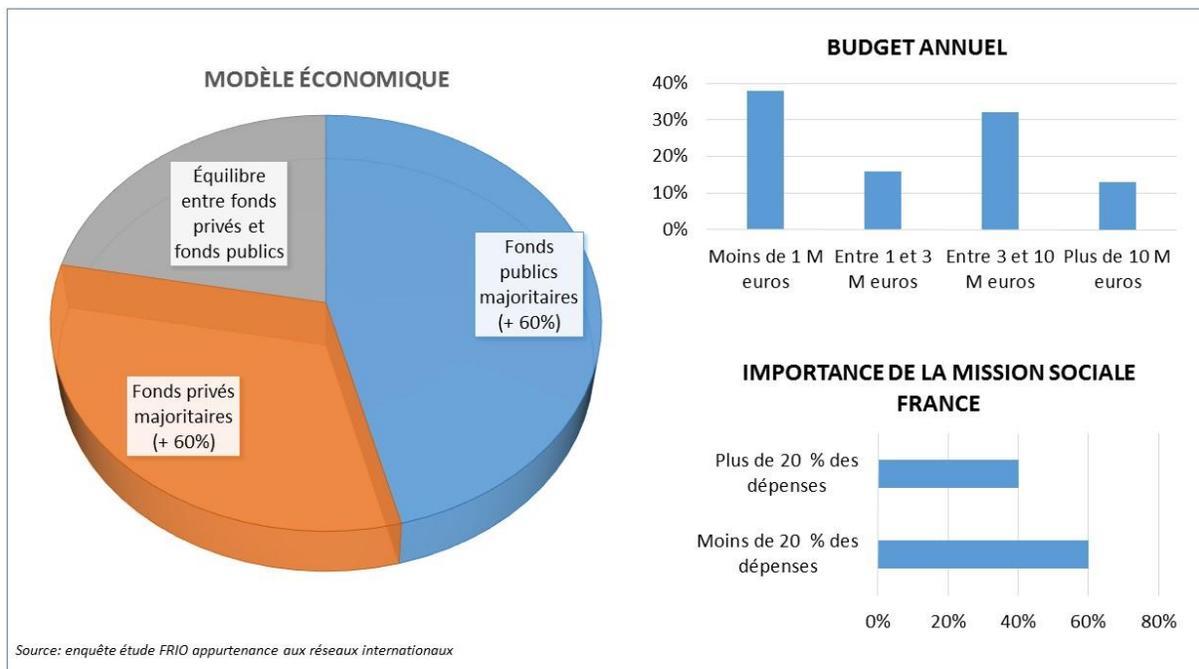
« Aujourd'hui, on a une super équipe de gestion de projet au niveau du réseau, mais moins bonne en animation de réseau. Ce ne sont pas vraiment des animateurs. C'est plutôt une superstructure de plus, pour notre programme commun. Notre défi dans les prochaines années va être d'animer vraiment le réseau. »

Pour répondre à ces deux défis, la capacité des membres à diversifier les ressources financières « hors programme » peut être une clé de renforcement du réseau. Par ailleurs, il peut être intéressant pour un réseau de s'interroger sur le seuil de maturité à partir duquel il est réellement capable de développer des programmes communs financés de l'extérieur. Le danger étant de chercher à faire émerger rapidement un réseau à partir d'un projet, en réponse à une opportunité de financement, et de l'enfermer ainsi dès le départ dans un fonctionnement de projet.

Les effets de l'appartenance aux réseaux internationaux sur le modèle économique des ONG membres

Le modèle économique des membres des réseaux associe en général plusieurs types de ressources (les financements publics, la collecte auprès du grand public ; les financements privés ; et la vente de produits et services). L'enquête fournit des informations sur la répartition de ces ressources en fonction des répondants, ainsi que sur d'autres aspects en lien avec le modèle économique. Ces informations sont regroupées sur la figure suivante.

Figure 8: Données de base sur le modèle économique des ONG françaises, issues de l'enquête



Les réseaux internationaux font-ils évoluer l'équilibre des ressources économiques de leurs membres ? Il semble que non, ou de manière assez faible. L'appartenance à un réseau international semble rarement être la source d'une modification importante du modèle économique. Elle permet fréquemment d'accéder à des ressources additionnelles plus ou moins importantes pour les membres, mais sans que l'on puisse souvent parler de modification du modèle économique, au sens d'un changement marqué dans l'équilibre entre les différentes ressources ou de la manière dont ces ressources sont générées.

Plus largement, nous avons ainsi trouvé peu d'information permettant de relier l'appartenance aux réseaux internationaux et la transformation rapide du modèle économique des membres. Même dans le cas de l'adhésion d'ONG françaises à des réseaux internationaux importants (ActionAid et OXFAM par exemple), la croissance existe mais n'est pas exponentielle. Se joindre à un réseau international semble également rarement bousculer rapidement l'équilibre entre les différentes recettes, ni pousser les organisations dans un modèle d'intervention très différent (par exemple, une augmentation rapide de l'importance donnée à la mission sociale au Nord).

Ce point établi, les cas d'effet marqué sur le modèle économique sont les suivants :

- **Lorsque la mutualisation des ressources est très poussée dans le réseau.** Le membre va recevoir ses ressources essentiellement du réseau, ou au contraire, va confier tout ou partie du produit de sa recherche de fonds au réseau. S'il reçoit plus qu'il ne donne, le nouveau membre va être incité à maximiser ses sources de financements ou à en identifier de nouvelles.
- **Lorsque le réseau permet l'accès à de nouveaux bailleurs qui financent des programmes d'actions communs** qui font croître significativement le budget des ONG membres (ex : cas des membres de AgriCord).

- **Lorsque les perspectives de collecte auprès du grand public peuvent être modifiées par l'appartenance à un réseau international.** Cela va généralement le sens d'une augmentation de la collecte : par exemple lorsqu'un réseau investit sur la fonction de fundraising de ses membres, ou lorsque qu'une organisation augmente sa collecte par l'ouverture de bureaux dans de nouveaux pays (cas de MDM ou HI). La question se pose toutefois de savoir dans quelle mesure le fait de rejoindre un réseau international et de changer de nom peut faire peur aux donateurs individuels (qui voient la « grosse machine » derrière l'ONG française) et affaiblir sa capacité de collecte. Nous n'avons cependant pas d'exemple dans ce sens parmi les réseaux observés.

Les différentes situations présentées ci-dessus se rapportent plutôt à des réseaux fortement intégrés. Il semble donc y avoir un seuil (au-delà d'un certain niveau d'intégration) à partir duquel le réseau est transformateur du modèle économique de ses membres.

4

LE MODELE ECONOMIQUE & L'ACCÈS AUX FINANCEMENTS

Synthèse et recommandations

⇒ **IMPACT SUR LES RESSOURCES DES MEMBRES : L'EFFET DE SEUIL DES RESEAUX INTEGRES**

Il existe un « effet de seuil », un certain niveau d'intégration du réseau, à partir duquel celui-ci a un impact positif sur les ressources économiques de ses membres : accès à de nouveaux bailleurs, renforcement du lien aux bailleurs traditionnels, renforcement du fundraising, etc. Une ONG peut donc chercher à s'engager dans des réseaux très intégrés (« familles », « clubs ») avec un objectif de croissance. En revanche, en dehors de ces réseaux intégrés, l'impact reste assez faible.

⇒ **LA QUESTION DE L'EQUILIBRE DES CONTRIBUTIONS**

La mise en commun des ressources des membres au sein d'un réseau peut être plus ou moins forte : cotisation, contribution ou mutualisation. Lorsque l'on dépasse la simple cotisation, le niveau des contributions financières est souvent très inégal selon la taille des membres et pose la question du « poids » de chacun au sein du réseau.

⇒ **LES LIAISONS DANGEREUSES ENTRE « PROGRAMME » ET « RESEAU »**

La dépendance très forte à un bailleur de fonds unique peut-être acceptable pour un engagement de court terme, mais questionne la pérennité d'un réseau à long-terme. Il est important pour les réseaux d'éviter que leur plan stratégique s'aligne sur des phases de financement externe, et que le niveau d'activité du réseau soit entièrement dépendant de ce financement.

5

LES ENJEUX DE GOUVERNANCE DANS LES RESEAUX INTERNATIONAUX

Les réseaux internationaux sont en général gouvernés comme des associations. Les membres constituent l'assemblée générale souveraine (AG) qui élit un conseil d'administration (CA). Le modèle associatif pose cependant des questions spécifiques concernant son application dans le cas des réseaux internationaux : notamment la question de la légitimité de la gouvernance et du respect du principe « un membre – une voix ». Par ailleurs, la question se pose de l'impact de ces réseaux sur la gouvernance des ONG membres. Nous développons ces points ci-après.

L'application du modèle associatif dans les réseaux internationaux

Les formules de gouvernance mises en place dans les réseaux internationaux démontrent une recherche d'équilibre entre le respect des principes de base de la gouvernance associative et la prise en compte d'une double réalité : la dispersion géographique et l'autonomie des membres.

- ✓ **Le premier constat est que les réseaux internationaux se dotent en général d'équivalents de l'assemblée générale et du conseil d'administration, sous des formes variées :**
 - Exemple : Dans le cas de Aide et Action, l'assemblée générale est appelée "congrès". Elle regroupe environ 25 personnes (présidents des associations régionales et responsables thématiques). Le Congrès élit un CA, appelé Conseil International (CI), qui comprend des personnalités issues des différentes régions, et qui sont des références sur des thématiques centrales pour Aide et Action. Aide et Action a également mis en place un Conseil International Elargi, qui a pour rôle principal de statuer sur la Convention globale d'objectifs et ses ajustements en cours d'année.
 - Exemple : AgriCord est gouvernée par une assemblée générale qui élit un conseil d'administration de 9 membres, constitué essentiellement des directeurs des agri-agences membres du réseau (qui ne sont donc ni des élus de leurs propres structures ni des personnalités "externes"). AgriCord fait ressortir l'importance de la présence des directeurs des structures membres dans son CA, pour faciliter l'adhésion à la dynamique de réseau. Notons que le réseau a complété son dispositif d'une structure plus stratégique, le comité consultatif qui formule des recommandations destinées à l'AG et qui est composé de représentants d'organisations de producteurs des pays en développement, ainsi que de deux représentants du CA.

Les deux exemples de AEA et AgriCord se rejoignent, avec des réponses différentes, dans cette volonté d'avoir à la fois un espace de supervision du pilotage de l'organisation et un espace de réflexion stratégique.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que **même lorsque les réseaux ne sont pas formalisés, ils mettent en place des formules qui se rapprochent du modèle associatif :**

- Exemple : Lamako (réseau qui réunit les 30 partenaires de Partage) n'a pas de « conseil d'administration ». Toutefois, les membres du réseau se réunissent tous les deux ans (équivalent de l'AG). Cette réunion est centrée sur un sujet spécifique et permet ensuite le lancement de projets au sein de l'ensemble du réseau (équivalent d'un plan stratégique commun).
- Exemple : Le RADD0 est gouverné par un Comité de Suivi Permanent (CSP) constitué d'un point focal issu de chaque pays (4), du CARI et du CCFD. Le RADD0 n'a donc pas d'assemblée générale réunissant ses 200 membres localisés dans 5 pays différents.
- Exemple : Le PCPA Algérie réunit une assemblée générale des membres au moins une fois par phase de programmation. Cette AG élit un comité de pilotage composé de membres élus et de membres de droit (en général l'ONG porteuse, parfois les financeurs du programme, parfois les autorités du pays concerné).

✓ **Le second constat est que les réseaux internationaux sont fréquemment tentés par la mise en place d'une gouvernance à « plusieurs étages » :**

C'est le cas par exemple du réseau Eu-Nomad, qui a cherché à renforcer la dynamique collective à la fois au niveau national et international, tout en limitant les coûts liés à la tenue des assemblées générales.

- Exemple : Eu-Nomad a mis en place des plateformes dans 10 pays. Ces plateformes sont informelles mais dotées d'un bureau. Les membres relevant d'un même pays désignent chaque année deux personnes aptes à les représenter à l'assemblée générale. Ces deux personnes ont un nombre de voix équivalent à la taille du membership dans leur pays (avec un maximum de 15% du total des voix).

C'est le cas également d'Emmaüs International, qui opère une décentralisation progressive de sa gouvernance, tout en cherchant à préserver l'unité du réseau :

- Exemple : Le réseau Emmaüs regroupe 350 associations membres dans 37 pays d'Afrique, Amérique, Asie et Europe. Le réseau comporte une assemblée mondiale et un conseil d'administration international, des organisations régionales et nationales, et des organisations membres dans chaque pays disposant chacune d'une voix.

La gouvernance « à étages » est souvent nécessaire, mais elle fait apparaître un triple risque.

- Tout d'abord celui de voir émerger plusieurs dynamiques collectives différentes (au niveau de chaque pays ou région par exemple) qui peuvent peiner à se rencontrer, voire s'ignorer.
- Ensuite celui de considérer que la consultation des représentants des « niveaux intermédiaires » est suffisante, sans garantie de participation des échelons inférieurs.
- Enfin, lorsque les réseaux internationaux sont fortement intégrés (cas des « familles »), il y a souvent une zone de chevauchement dans la gouvernance entre le niveau international et le niveau national. La gouvernance au niveau national est en quelque sorte « encadrée » par le niveau international, même si cet encadrement n'a pas de base légale (les associations membres du réseau sont gouvernées par une AG souveraine). Cette situation peut être source d'ambiguïté comme le montre l'exemple de Aide et Action :

- Exemple : Chez Aide et Action, les directeurs des régions sont recrutés par la Direction Internationale (DI) qui leur fait signer les contrats, même si légalement, ces directeurs relèvent de leurs CA respectifs. Cette situation révèle qu'« *il n'y a pas de fondement juridique au pouvoir de la DI sur les directeurs des régions* ».

Ce dernier exemple illustre qu'il n'y a pas, à notre connaissance, de statut spécifique pour les réseaux associatifs internationaux, qui sont, de fait, enregistrés dans un pays donné sous le statut d'association (par exemple Aide et Action International enregistré en Suisse) dont les membres sont des associations étrangères. Cette situation semble acceptée dans les pays occidentaux, cependant ce n'est pas nécessairement le cas dans d'autres pays qui veulent exercer un contrôle plus serré sur leur société civile et sur les financements étrangers.

La consultation des membres et le respect du principe

« un membre = une voix »

L'esprit « réseau » est généralement construit sur un principe d'égalité des membres sur la décision (un poids égal de chacun dans la gouvernance) et sur la nécessité de consultation régulière des membres. Ces principes de base du fonctionnement associatif se trouvent mis en tension avec deux autres éléments à prendre en compte dans les réseaux internationaux : d'une part le besoin d'efficacité et de réactivité du réseau et d'autre part le poids réel des membres qui peut être, de fait, très hétérogène au sein du réseau.

- ✓ **Tension entre principe démocratique et efficacité.** Cette tension est particulièrement présente lorsque le membership est important : comment faire pour prendre des décisions rapidement lorsque l'on est très nombreux ? Comment prendre des positions fortes et éviter le consensus mou ?

La plupart des réseaux réunissent l'ensemble de leurs membres régulièrement et saisissent cette occasion pour prendre des décisions concernant les orientations stratégiques. Cependant, lorsque des décisions stratégiques doivent être prises rapidement, il peut être difficile de consulter adéquatement l'ensemble des membres. Ceci concerne par exemple les réseaux de type « étendards » qui peuvent être amenés à prendre position rapidement au nom des membres en réponse à des évolutions politiques.

- Exemple : Suite au tremblement de terre en Haïti (janvier 2010) Coordination Sud s'est exprimée fin mars au siège des Nations Unies, avec le mandat de CONCORD et VOICE, avant d'être auditionnée au Parlement européen. Un tel rythme rend difficile la consultation de l'ensemble des membres de Concord, de Voice et de Coordination-Sud.

- ✓ **Tension entre principe démocratique et prise en compte du poids relatif des membres.** Comment respecter le principe "un membre - une voix" lorsque les membres ont, de fait, des poids très différents dans le réseau ?

Le cas le plus fréquent de déséquilibre découle de la différence de poids économique entre les membres. Les « familles » notamment sont souvent déséquilibrées sur ce plan. On y observe une volonté de rééquilibrage forte au niveau de la gouvernance (même si l'apport financier reste une clé de contrôle importante):

- Aide et Action France joue le jeu du réseau équilibré au risque de se trouver en position de faiblesse alors que l'organisation apporte 75% du financement du réseau.
- Dans le réseau international de Handicap International, HI-France a 50% des voix moins une (même si la France contribue au-delà de la moitié des ressources du réseau).
- Dans le cas d'Emmaüs, chaque région a un certain nombre de sièges. Bien que 2/3 des associations soient en Europe, l'Europe n'a que 12 sièges sur 25.

Les effets de l'appartenance aux réseaux internationaux sur la gouvernance des membres

En règle générale, se joindre à un réseau international n'oblige pas à modifier sa propre gouvernance (par exemple à modifier son règlement intérieur ou ses statuts, ou la composition de son conseil d'administration).

Une exception importante concerne toutefois souvent les « familles ». Dans ce type de réseau, l'adhésion entraîne un alignement et une harmonisation entre la gouvernance du membre et la gouvernance du réseau. Les nouveaux membres perdent une partie de leur autonomie et sont amenés à adopter des procédures de gouvernance communes.

Le second type de réseau ayant un impact notable sur la gouvernance des membres est le « réseau programme ». Dans ce type de réseau, la gouvernance est utilisée comme un outil de formation. Ces réseaux cherchent souvent à mettre en avant une exemplarité du principe démocratique, afin que les membres puissent ensuite à leur niveau, faire évoluer leurs modes de gestion de la vie associative. En conséquence, la gouvernance des membres est souvent modifiée, vers une plus grande solidité des instances et une plus grande professionnalisation dans l'animation de ces instances.

5

GOVERNANCE ET RESEAUX INTERNATIONAUX

Synthèse et recommandations

⇒ L'APPLICATION DU MODÈLE ASSOCIATIF DANS LES RÉSEAUX INTERNATIONAUX

Les réseaux internationaux sont en général gouvernés comme des associations. Toutefois ces réseaux internationaux n'étant pas strictement encadrés juridiquement, la légitimité de la gouvernance y est plus basée sur la volonté de « faire réseau » des membres que sur le droit. La question se pose notamment lorsque les réseaux sont organisés autour d'une gouvernance « par étages » (national / régional / international)

⇒ LA CONSULTATION DES MEMBRES ET LE PRINCIPE « UN MEMBRE = UNE VOIX »

Le principe d'égalité des membres sur la décision pose deux défis : celui de la réactivité du réseau (comment prendre des décisions rapidement lorsque l'on est très nombreux ou que la gouvernance est organisée « par étage » ?) ; et celui de la prise en compte du poids relatif des membres (comment respecter le principe l'égalité lorsque ces membres ont des poids très différents dans le réseau ?). On observe souvent une volonté de rééquilibrage au niveau de la gouvernance, même si dans de nombreux cas l'apport financier reste une clé de contrôle importante.

⇒ LES EFFETS SUR LA GOUVERNANCE DES MEMBRES

Ces effets sont peu marqués. Se joindre à un réseau international n'oblige en général pas à modifier sa propre gouvernance. C'est cependant le cas dans les « familles » qui nécessitent une harmonisation de gouvernance et également, à moindre échelle, dans les réseaux programmes.

Dans quelle situation le niveau international de mise en réseau est-il le plus pertinent pour les ONG françaises ? Quels liens ces ONG cherchent-elles à faire entre leur appartenance à des réseaux nationaux et internationaux ? D'autres part, quels défis interculturels voient-elles émerger dans la participation à ces réseaux internationaux ? Ce sont les questions que nous proposons d'aborder dans les pages suivantes.

Réseau nationaux, réseaux internationaux

Une majorité d'ONG françaises (2/3 selon notre enquête) sont aujourd'hui membres à la fois de réseaux internationaux et de réseaux français. Dès lors des questions se posent concernant l'articulation entre ces deux niveaux d'appartenance :

- Quels sont les apports respectifs de l'appartenance aux réseaux internationaux et français ?
- L'appartenance aux réseaux internationaux signifie-t-il pour une ONG le désengagement des réseaux français ?

Un premier point important à noter est que les ONG semblent s'engager dans les réseaux internationaux ou français pour les mêmes objectifs (les réseaux internationaux ne sont pas associés à certains objectifs et les réseaux français à d'autres). Dans ce contexte, la participation à des réseaux français peut avoir plusieurs atouts :

- Elle permet de travailler avec les pairs de son secteur en plus grande proximité, et d'avoir un accès facile à des ressources pour l'apprentissage dans un même espace linguistique.
- Elle permet de peser davantage sur les positions collectives de son secteur, et d'être représenté auprès des pouvoirs publics de son pays.
- Elle peut représenter un niveau plus accessible de dynamique collective (notamment pour les petites ONG) qui ouvre lui-même la porte à l'international. C'est le cas notamment pour les réseaux « étendards » (Coordination Sud étant par exemple cité fréquemment dans l'enquête en tant que « réseau international »).

Toutefois, ce niveau national peut être perçu par les ONG comme enfermant et ou insuffisant pour réfléchir différemment aux évolutions et aux pratiques nouvelles à engager. Par contraste, la participation à des réseaux internationaux présente les atouts suivants :

- Elle permet la confrontation directe avec les stratégies, pratiques et acteurs dans d'autres pays.
- Elle ouvre sur un éventail de choix plus large en matière de réseaux d'influence. Une organisation active dans un secteur donné pourra choisir de se joindre au réseau qui lui paraît le plus pertinent et efficace dans ce secteur.
- Elle donne une dimension internationale à l'organisation membre, qui peut renforcer son positionnement et sa visibilité.

Face à la multitude des réseaux, les organisations font face au défi des ressources disponibles. Ce point est crucial : la contrainte principale à la participation dans les réseaux est la disponibilité des ressources, dès lors des choix doivent être faits comme les exemples ci-dessous le démontrent.

- Exemple : Handicap International (HI) est actuellement en train de revoir sa stratégie d'alliances. L'association est impliquée dans plus de 200 réseaux. Pour chaque réseau, HI se pose les questions suivantes : pourquoi y est-on ? Combien de temps y passe-t-on ? Quelle influence a-t-on dans ce réseau ? Pour quels résultats ? L'objectif est de diminuer le nombre de réseaux à 30-50 pour pouvoir y consacrer plus de temps et générer des changements.
- Exemple : Aide et Action a récemment produit une analyse intitulée « La participation d'Aide et Action au sein des réseaux inter-associatifs; état des lieux et perspectives ». Cette analyse questionne la valeur ajoutée de la participation d'AEA dans certains réseaux ainsi que son absence dans d'autres. Elle pose cette question en la mettant en perspective avec le contexte de fin du paradigme Nord Sud et de montée en puissance d'enjeux globaux au Nord comme au Sud.

Le défi interculturel des réseaux internationaux

Historiquement, on constate qu'il est souvent difficile de former des réseaux « culturellement équilibrés » ; c'est-à-dire des réseaux qui, malgré leur dimension internationale, parviennent à éviter la prédominance d'une région ou d'une aire linguistique. On retrouve cette prédominance notamment dans certains réseaux francophones (bien souvent initiés et encore largement portés par des ONG françaises) ou anglo-saxons (issus d'importantes ONG britanniques ou américaines).

Toutefois, il semble que cette tendance évolue, **beaucoup de réseaux sortent progressivement de leurs aires culturelles et linguistiques d'origine pour devenir véritablement internationaux** (ainsi par exemple, beaucoup de réseaux anglo-saxons tels que Oxfam, ActionAid et bien d'autres, sont maintenant plus internationaux qu'anglo-saxons).

Corollaire de cette ouverture, se pose la question des défis interculturels dans la construction et l'animation de ces réseaux. Ainsi par exemple :

- **Des écarts peuvent émerger dans les perceptions des modes de construction de la décision** (Quelle place du consensus ? Quel statut de la décision ? Etc.) mais aussi des modes de représentations du « collectif » (Quel mandat et quelle autonomie pour le représentant ? Représentation individuelle ou collective ? Etc.)
- **Des écarts existent souvent aussi dans la gestion du temps** : autour du rythme de progression des activités et du niveau de planification de ces activités ; autour de la gestion des temps d'échanges collectifs, etc.
- **Par ailleurs, plus largement, ces réseaux peuvent se trouver confrontés à des compréhensions culturelles assez différentes des missions qu'ils poursuivent.** Ainsi par exemple, derrière l'objectif de « plaidoyer » qui est commun à la plupart des réseaux, se cachent souvent des visions du dialogue et de l'influence très différentes en fonction de l'histoire et de la culture politique des membres.

6

Du réseau national au réseau international Synthèse et recommandations

⇒ RESEAUX NATIONAUX, RESEAUX INTERNATIONAUX

L'appartenance simultanée à des réseaux français et internationaux devient la norme. Les organisations vont par ailleurs souvent dans ces espaces différents avec en tête des objectifs assez semblables. Dès lors, la question émergente est de trouver le bon équilibre entre participation aux réseaux français et aux réseaux internationaux, dans un contexte de ressources limitées qui obligent à faire des choix.

⇒ DEFIS INTERCULTURELS DES RESEAUX INTERNATIONAUX

Beaucoup de réseaux sortent progressivement de leurs aires culturelles et linguistiques d'origine pour devenir véritablement internationaux. Cette ouverture s'accompagne d'une série de défis interculturels, d'écarts possibles de représentations et de pratiques à prendre en compte : dans la compréhension des missions du réseau (et notamment de la mission de plaidoyer), dans les pratiques de prise de décision, dans les modes de gestion du temps, etc.

CONCLUSION

L'appartenance des ONG françaises aux réseaux internationaux est un phénomène qui concerne déjà un nombre important d'organisations. Sans conteste, cette appartenance a un impact positif sur le rayonnement des ONG françaises. Les exemples abondent à la fois du côté des réseaux leaders dans leurs domaines initiés par des ONG françaises (HI ; MDM ; MSF ; ACF ; etc.), mais aussi à travers l'influence des ONG françaises dans des réseaux étrangers.

Quelle évolution du regard des ONG sur les réseaux internationaux ?

Nous constatons que les ONG françaises ne questionnent pas encore beaucoup aujourd'hui l'efficacité de leur participation dans ces réseaux. Une contradiction apparente le démontre : beaucoup d'ONG considèrent que leur stratégie d'appartenance à ces réseaux est un succès tout en identifiant des effets limités. Comme si « y être » était pour le moment suffisant. Nombre d'ONG ont également des difficultés à mobiliser les ressources nécessaires pour que la stratégie de réseau soit payante. Comment, dès lors, avoir un regard critique sur un réseau dans lequel on sait pertinemment que l'on ne s'investit pas suffisamment ?

Toutefois, au regard des témoignages actuels, il semble que les ONG françaises vont entrer dans une deuxième phase de participation aux réseaux internationaux et devenir de plus en plus exigeantes vis-à-vis des effets attendus de ces réseaux. Les exemples que nous avons cités dans la section précédente (FORIM ; HI ; AEA) suggèrent que les ONG vont avoir tendance à articuler de manière plus précise stratégie d'appartenance aux réseaux nationaux et internationaux, mieux calibrer leur implication et en attendre un plus grand retour. Dans un monde caractérisé par l'omniprésence d'enjeux globaux (migration ; climat ; redistribution) et par la fin du paradigme Nord-Sud, les stratégies internationales des ONG vont évoluer, en même temps que leurs modes d'appartenance aux réseaux internationaux.

Ces réseaux sont appelés à jouer un rôle majeur pour accompagner les ONG dans la phase de changement à venir. Que ce soit dans la représentation, l'amélioration des pratiques, la réflexion stratégique, **les réseaux de demain devront aider leurs membres à se repenser et à se transformer.**

Quel accès des ONG aux différents types de réseaux internationaux ?

L'importance des réseaux internationaux nous paraît incontestable, ainsi que l'intérêt pour les ONG françaises d'y participer. Cependant la typologie établie dans le cadre de cette étude débouche sur un constat : **les possibilités de participation des ONG françaises aux différents types de réseaux sont très variables**, comme l'explique le tableau suivant.

Tableau 1: Types de réseaux et possibilités de participation

<p>Les « Familles »</p>	<p>Elles produisent les effets les plus importants sur leurs membres mais les possibilités nouvelles d'accès sont aujourd'hui peu nombreuses. (Quelle ONG internationale fédérée importante n'a pas aujourd'hui d'antenne en France ? Quelle ONG française leader de son secteur n'a pas aujourd'hui déjà mis en place un réseau international ?)</p>
<p>Les « Mouvements »</p>	<p>Il y a également peu possibilité dans le cadre des « mouvements » qui sont des réseaux établis depuis longtemps.</p>
<p>Les « Etendards »</p>	<p>La participation aux « étendards » est possible (il y a de nombreuses opportunités) mais nous avons vu que les effets sur les structures sont souvent moins importants, particulièrement si l'organisation ne s'y implique pas activement.</p>
<p>Les « Equipes »</p>	<p>Les « équipes » présentent des opportunités nombreuses. Il nous semble que les coalitions de cause vont se multiplier, notamment dans le cadre de la prise en compte des enjeux globaux.</p>
<p>Les « Clubs »</p>	<p>Les « clubs » présentent également des possibilités. Cependant, il s'agit généralement de réseaux d'égaux assez resserrés, et concernent des acteurs spécifiques, ce qui diminue les possibilités d'accès.</p>
<p>Les « Réseaux-Programmes »</p>	<p>Des possibilités existent pour les ONG françaises dans le cadre des « réseaux-programmes » qui ne sont pas suffisamment exploitées selon nous. Les « réseaux-programmes » constituent notamment un cadre approprié pour innover dans le dépassement des relations Nord-Sud classiques.</p>

Troisième partie

6 « réseaux-types »

que rejoignent les ONG françaises

1

LES « FAMILLES »

act:onaid



**HANDICAP
INTERNATIONAL**



DESCRIPTION DU TYPE DE RESEAU

Les « familles » sont des réseaux dont les membres partagent une même identité et donc un même nom ; elles s’approchent ainsi (sans s’y confondre) du modèle de l’organisation multinationale ayant des antennes dans différents pays. Ces réseaux comprennent souvent à la fois des membres qui ont leur propre histoire (antérieure à leur affiliation au réseau), et des membres qui sont des émanations directes du réseau.

Ce type de réseau vise souvent avant tout un « changement d’échelle » des actions et des ressources de ses membres ; à travers une plus grande coordination de ces actions et ces ressources. Plus que la plupart des autres réseaux, les « familles » mettent souvent en avant l’importance de construire des programmes communs (en évitant toute dissonance et tout doublon sur le terrain), et d’élargir la collecte et le recrutement (en renforçant les capacités de chacun des membres dans ce domaine).

Ces réseaux peuvent également mettre au cœur de leur mission le plaidoyer et l’apprentissage en commun.

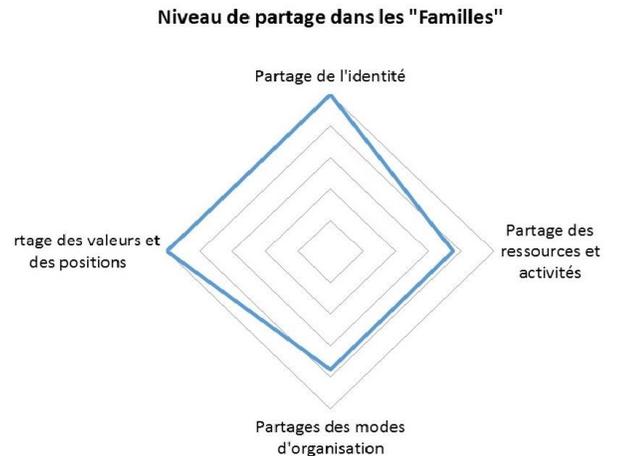
Les membres se disent particulièrement actifs et impliqués dans ces réseaux, qui sont, de fait, au cœur de leur stratégie. Le plus souvent, l’ensemble des équipes des associations membres est impliqué et pas uniquement une personne ou un petit noyau de personnes référentes. C’est d’ailleurs l’une des caractéristiques centrales des « familles ».

Concernant la place des ONG françaises, nous distinguons deux types de configuration au sein de ces « familles » :

- **D’une part les réseaux formés à partir d’ONG françaises**, généralement en pleine croissance : c’est le cas par exemple de Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, ou Handicap International. Notons que ces ONG figurent parmi les plus grosses organisations de leur secteur, et qu’elles ont toutes au moins un pied dans le domaine de l’urgence.
- **D’autre part, les réseaux étrangers (souvent anglo-saxons) rejoints par une ONG française** : c’est le cas par exemple d’Oxfam et d’ActionAid. Notons, à l’inverse du premier cas, que les ONG françaises ayant rejoint ces réseaux sont plutôt de petites organisations, qui connaissent une croissance suite à leur intégration (mais dont la taille reste souvent éloignée des poids lourds du réseau). Dans ce cas, les motivations des ONG françaises vont être à la fois la volonté d’une plus grande visibilité et d’un plus grand impact de leur action, et la recherche d’un modèle économique plus stable, permettant de survivre dans un secteur en pleine transformation.

Il existe également une série d'ONG françaises qui sont des créations ex-nihilo, d'emblée rattachées à un réseau international, c'est le cas notamment de PLAN, de Care, ou de World Vision. Dans cette étude de cas, nous nous concentrons toutefois sur les ONG préexistantes qui font le choix de rejoindre un réseau.

Les réseaux « familles » apparaissent comme les réseaux les plus intégrés, et partagent donc le plus souvent à la fois leur identité, leurs valeurs et leurs positions de plaidoyer, et une part importante (ou l'ensemble) de leur budget et de leurs activités. L'impact du réseau sur les organisations membres est donc important à ces différents niveaux.



IDENTITE PROPRE, IDENTITE COMMUNE.

Le partage d'une même identité semble vécu de manière très différente en fonction de l'histoire des organisations membres. La différence semble assez claire entre :

- d'un côté les organisations émanant directement du réseau, qui adoptent facilement cette identité commune et se constituent davantage dans un esprit « antenne » ;
- et de l'autre, les organisations ayant rejoint le réseau après avoir construit leur propre histoire, qui jouent souvent sur deux niveaux d'identités, et restent plutôt dans un esprit de « membre ».

Pour ces dernières, il peut donc exister, du moins dans les premières années d'intégration au réseau, une difficulté à abandonner leur identité d'origine. Cette difficulté peut se traduire par une forme de « double citoyenneté », et l'emploi de noms différents en fonction des interlocuteurs.

EFFETS SUR LES MODES D'ORGANISATION

En interne, l'affiliation d'ONG françaises à ce type de réseaux a tendance à bouleverser en profondeur les modes d'organisations et les outils de gestion. Etant donné le niveau d'intégration fort de ces réseaux, l'affiliation s'accompagne souvent d'une forme de « rationalisation » du mode d'organisation des équipes. Dans les petites équipes, fonctionnant souvent au préalable avec une forte dose d'informel et d'horizontalité, l'affiliation a souvent impliqué de formaliser davantage l'organisation du travail : verticalité plus forte, définition plus précise des responsabilités, mise en place de procédures RH plus standardisées, etc. Il s'agit également de s'harmoniser sur les outils de pilotage de projet (cadres de planification de projet, cadres de reporting administratif et financier, etc.) pour être en ligne avec les outils développés au sein du réseau.

Nous notons que l'évolution de ces modes d'organisation et de ces outils de gestion peut provoquer la résistance d'une certaine partie des salariés qui craignent notamment que ces procédures occupent une place trop importante et nuisent à la flexibilité de l'organisation.

A l'inverse, ces réseaux peuvent attirer dans les ONG françaises de nouveaux profils de salariés, attirés par la dimension internationale du réseau et les perspectives d'évolutions professionnelles qu'il permet d'ouvrir. L'affiliation au réseau change donc souvent beaucoup le profil de recrutement des nouveaux salariés, en même temps qu'elle change le mode d'organisation des équipes.

EFFETS SUR LES POSITIONS DE PLAIDOYER

Le partage d'une identité commune est très engageant politiquement, pour chacun des membres, dans la définition de leurs positions et de leurs stratégies de plaidoyer. Plus que dans tout autre type de réseau, l'existence d'un label commun implique une interdépendance forte des membres vis-à-vis des positions prises par les autres membres.

De fait, le plaidoyer apparaît souvent comme l'un des éléments centraux de l'action commune de ces réseaux. Le principe qui régit la plupart de ces réseaux en matière de plaidoyer est le suivant :

- le réseau définit globalement des positions et des objectifs de plaidoyer, communs à l'ensemble des membres,
- chaque membre peut définir les enjeux de plaidoyer sur lesquels il souhaite se positionner et garde une marge de manœuvre dans la déclinaison de ce plaidoyer au niveau national (adaptation des messages, des supports, etc.)

Etant donné cette interdépendance forte des membres du réseau, les stratégies de plaidoyer de l'ONG française peuvent être largement transformées. Elle impliquera notamment bien souvent de travailler plus en amont, avec les membres-partenaires au Sud, sur les cibles et sur la forme du plaidoyer mené dans leur pays. Dans certains cas, l'observation approfondie du contexte et de la situation du membre-partenaire peut même amener à repenser entièrement ou à mettre de côté certaines campagnes.

La question demeure donc de savoir dans quelle mesure l'affiliation à ces réseaux « bride » les membres français dans la définition des sujets et des acteurs-cibles de leur plaidoyer.

EFFETS SUR LES RESSOURCES DE L'ORGANISATION ET LA GESTION BUDGETAIRE

La participation aux "familles" modifie largement l'accès des ONG aux bailleurs internationaux. Le changement d'échelle des projets permet aux ONG d'accéder plus facilement à des bailleurs qui travaillent sur des montants et des périmètres géographiques trop larges pour chacune d'entre elles individuellement. Ces réseaux permettent ainsi de répondre à la volonté de beaucoup de bailleurs de s'engager sur des projets de plus grande ampleur.

Le modèle d'organisation en « familles » permet par ailleurs aux bailleurs bilatéraux de garder un lien de financement avec une organisation de leur pays, chaque membre national ayant ainsi accès à des fonds de son propre pays. La question que l'on retrouve dans plusieurs de ces réseaux reste alors la gestion ou

non, par l'association nationale, de ces fonds bilatéraux. Pour les ONG françaises, l'appartenance à ce type de réseaux peut transformer leurs relations aux bailleurs bilatéraux en apportant une garantie de co-financement et en plaçant ses actions à une autre échelle.

Par ailleurs, l'accent est généralement mis, au sein de ces réseaux, sur la capacité de chaque ONG nationale à collecter des fonds auprès des citoyens de leurs pays, grâce à un renouvellement de leurs outils de fundraising et grâce à une meilleure visibilité dans le pays.

En matière de mutualisation des ressources, le niveau d'intégration est assez différent en fonction des « familles », et de leur nature « fédérative » ou « confédérative ».

- Dans les réseaux « fédératifs », tels que Handicap International (HI), le niveau d'intégration budgétaire est très élevé puisque l'ensemble du budget est concerné par la logique de mutualisation. La coordination de l'action et des ressources budgétaires est concentrée au sein de la Fédération Handicap International. Pour des réseaux tel que HI, il semble que le renoncement des membres nationaux en matière de priorisation budgétaire soit l'un des enjeux les plus difficiles à négocier. Si l'une des associations nationales souhaite faire des investissements sur des nouveaux outils de communication par exemple, et que ces investissements ne sont pas inscrits dans les priorités du réseau, cela crée de la frustration, qui doit être gérée au sein du réseau.

« Au sein de la Fédération Handicap International, le compte de résultat de toutes les associations nationales est toujours à 0 à la fin de l'année ; tout repart dans la structure fédérale. Nous avons 5 ans d'histoire dans cette dynamique, et c'est très positif. »

- Les réseaux de type « confédératif » (tel que ActionAid) vont fonctionner autour d'un système de « contribution » de chacun des membres. De par son montant et sa nature variables en fonction des revenus de l'association, cette contribution diffère largement de la simple cotisation qui existe au sein des réseaux moins intégrés. Toutefois, cette logique de contribution préserve une autonomie budgétaire importante de chaque membre.

Pour ActionAid, il existe un *Ressources Allocation Framework*, qui calcule les contributions de chaque membre en fonction de ses revenus, sur la base d'un seuil maximum de contribution de 22% des revenus « non affectés » de l'organisation.

MEMBERSHIP ET MODES DE PRISE DE DECISION

Dans la plupart des réseaux « familles », on peut faire le constat d'une diversité importante de taille, entre les membres nationaux qui les composent, avec un déséquilibre souvent assez fort entre le(s) membre(s) fondateur(s), de taille très importante, et des membres plus récents, souvent plus petits.

Cette diversité de taille a un impact sur le niveau de contribution de chaque membre au réseau. Ainsi par exemple, dans les réseaux issus de grosses ONG françaises telles que Handicap International ou Médecins du Monde, l'ONG française peut être amenée à contribuer à près des trois quarts des ressources du réseau international.

Un tel déséquilibre dans les contributions peut avoir des conséquences dans les modes de prise de décision, et venir achopper avec l'esprit « réseau » prônant l'horizontalité et l'égalité des membres dans la gouvernance.

Dans certains cas, ces réseaux cherchent ainsi progressivement des moyens de faire correspondre davantage le poids de chaque membre dans la décision avec la réalité de leur contribution au réseau. Ainsi par exemple, Handicap International met en place un système de calcul des voix des associations selon leur taille, en y ajoutant une pondération spécifique pour la France, afin qu'elle ne garde pas 80% des voix (la France conserve la majorité des voix moins une).

« On s'est beaucoup menti. On a fait des réunions type UN, en écoutant religieusement chacun, alors que l'on sait qui va décider. On n'a pas du tout le même poids, donc il est admissible que certains aient une voix qui pèse plus. Depuis quelques années, on a des sièges fixes pour certains membres, et des sièges tournants pour les membres plus petits. »

EFFETS SUR LE PARTAGE DES VALEURS

Les membres de ces réseaux portent un même nom, mutualisent une partie de leurs ressources économiques, et portent des positions de plaidoyer communes ; mais jusqu'où vont-ils réellement dans le partage de leurs valeurs ?

Plusieurs des réseaux interrogés affirment en réalité le besoin de rediscuter régulièrement de ces valeurs que partagent les membres, derrière le label commun. Certains mettent même en avant le risque de se concentrer avant tout, lors du processus d'affiliation d'un nouveau membre, sur les modalités techniques (contribution financière, gouvernance, etc.) sans interroger suffisamment les valeurs et les postulats de cette organisation.

Ce que nous révèlent ces témoignages, c'est le fait qu'**une intégration très forte de l'action, des ressources et du plaidoyer au sein d'un réseau ne suffit pas à garantir le partage des valeurs et des orientations de ses membres. Ces valeurs doivent régulièrement être mises sur la table et réinterrogées.**

1

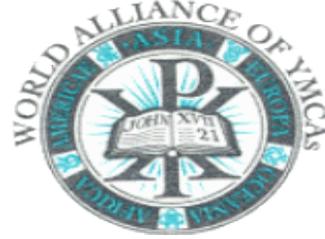
LES « FAMILLES »

Quelques questions-clés pour les ONG françaises

- ⇒ Les « familles » sont des réseaux très intégrés, et très exigeants en termes d'implication pour les membres. Comment ne pas être entièrement « aspiré » par le réseau : maintenir son ancrage local et la relation à ses propres membres, garder un temps d'animation des dynamiques nationales, éviter de rompre avec son identité, etc. ?
- ⇒ Les « familles » partagent un même nom entre les membres, créant entre eux une interdépendance d'image très importante. En matière de stratégie de plaidoyer, comment prendre en compte les contraintes et les représentations des autres membres et éviter de les mettre en porte-à-faux, sans abandonner ses propres objectifs de plaidoyer ?
- ⇒ Les « familles » mettent en place une mutualisation importante des ressources entre les membres. Comment assumer de dédier une partie – ou l'ensemble - de sa collecte dans un pot commun, dans une logique redistributive? Entre contribution et mutualisation totale des ressources, jusqu'où aller dans la construction d'un modèle économique commun ?
- ⇒ Les « familles » exigent un niveau d'harmonisation important entre les membres sur leurs outils de gestion, leurs modes d'organisations, leur gouvernance, etc. Jusqu'où aligner le fonctionnement de chacun ? Comment éviter de trop alourdir les procédures et de perdre la flexibilité de son organisation, tout en s'harmonisant avec les autres ?
- ⇒ Les « familles » se caractérisent souvent par des déséquilibres importants entre les membres (en termes de taille et de budget notamment). Faut-il chercher à combler progressivement ces déséquilibres ? Comment prendre en compte ces déséquilibres dans la gouvernance du réseau ?

2

LES « MOUVEMENTS »



DESCRIPTION DU TYPE DE RESEAU

Ce type de réseau rejoint les « familles » sur l'existence d'une identité commune entre les membres (un nom commun), mais il est organisé de manière beaucoup moins intégrée, laissant une place plus importante à l'autonomie de ses membres. Les « mouvements » sont souvent très larges, composés d'une grande diversité d'associations au Nord et au Sud, qui peuvent être de tailles et de natures très différentes. Ainsi par exemple Emmaüs International regroupe 350 membres, et l'Alliance Globale des YMCA regroupe 119 mouvements YMCA nationaux.

Il s'agit souvent de réseaux assez anciens (Alliance Mondiale des YMCA : 1855 ; CARITAS International : 1961 ; Emmaüs : 1969, etc.). Ces réseaux se sont **constitués autour de valeurs et de visions du développement assez fortes et assez spécifiques.** De plus, ces réseaux regroupent des associations ayant une base sociale importante et menant une grande partie de leurs actions dans leur propre pays.

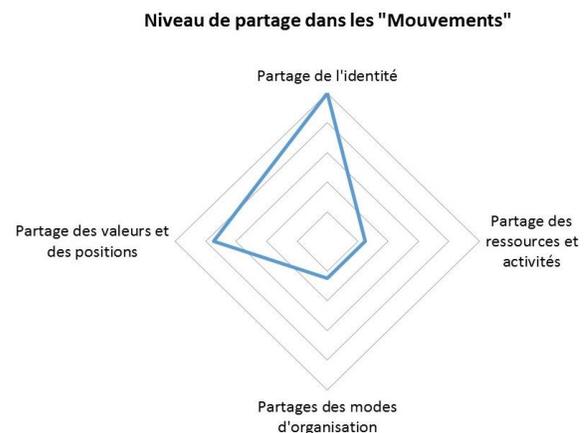
« Emmaüs a une identité très forte et une vision du monde assez complète. Ce n'est pas un espace de structuration et d'organisation, c'est d'abord un élan commun. »

Les « mouvements » visent à maintenir un lien de solidarité entre ces organisations locales, à être plus visibles collectivement et à porter des valeurs communes.

Type d'intégration au sein de ces réseaux

L'importance de la base sociale et de l'action locale de chaque membre implique le respect d'une part importante de leur autonomie (en matière de modes d'organisation, de modèle économique de chacun, de nature de leurs activités, etc.).

En revanche, l'intégration au sein de ces réseaux est importante autour du partage de l'identité et du partage de valeurs communes.



PARTAGE DES VALEURS

La question des valeurs partagées est un élément central pour ce type de réseau, ces valeurs étant au cœur de l'identité commune des membres. (Notons que la place centrale des valeurs peut être notamment liée à la dimension religieuse de plusieurs de ces réseaux. Exemple : CARITAS, Alliance Globale des YMCA, etc.).

La crainte de certains de ces réseaux est que ces valeurs initiales soient aujourd'hui en perte de vitesse, ou qu'elles aient besoin d'être réactualisées et repartagées. C'est pourquoi plusieurs d'entre eux travaillent actuellement à redéfinir collectivement ces valeurs qui constituent le ciment du réseau.

- **Exemple :** En 2016, l'Assemblée Mondiale d'Emmaüs Internationale sera organisée autour de la question des valeurs communes du réseau. En amont de cet événement, le mouvement organise depuis plusieurs mois un travail de formalisation de ces valeurs auprès de chaque groupe local membre. A travers la formation de relais locaux, le mouvement a pu recueillir les travaux de près de 160 groupes. Ces travaux sont rassemblés au sein de synthèses régionales et d'une synthèse pour l'ensemble du mouvement.

Au-delà de la mise en commun de ces valeurs, plusieurs de ces réseaux cherchent aujourd'hui à aller plus loin dans la définition de stratégies communes, ils cherchent à donner plus de lisibilité et plus de cohérence à la diversité des missions et des modes d'interventions de leurs membres. Il s'agit de construire un mode de fonctionnement partagé, qui respecte l'autonomie des membres tout en définissant des normes et des axes d'interventions communs.

PLAIDOYER

Si ce type de réseau cherche à porter des valeurs et une « vision du monde » assez forte, ils sont en revanche rarement mobilisés dans la construction de campagnes de plaidoyer très pointues.

Il s'agit davantage pour les « mouvements » de capitaliser les expériences des membres et de favoriser leur prise de parole autour des enjeux qui les concernent.

On constate toutefois que les organisations françaises impliquées dans les « mouvements » souhaiteraient souvent aller plus loin dans la définition de positions de plaidoyer commun, et cherchent ainsi à renforcer et à prioriser leurs positions de plaidoyer.

« Dans quelques années, idéalement, il faudrait que le mouvement monte en puissance dans l'espace public, et dans ce qu'il porte comme positions précises. »

L'action des membres de ces réseaux étant en grande partie locale, l'un des défis est la valorisation de ces expériences locales et l'amélioration de leur visibilité au sein même du réseau. Il s'agit de « donner de la chair » au réseau afin de maintenir le lien de solidarité entre les membres.

« On cherche à rendre plus lisible et visible ce que chacun fait. A force de ne pas savoir raconter les opérations locales, les membres ont du mal à contribuer au pot commun. Nous avons besoin de raconter leurs histoires. »

Deux éléments dans l'organisation de la gouvernance de ces mouvements (Emmaüs, Caritas, YMCA) se rejoignent et sont particulièrement révélateurs :

- Une organisation géographique composée de niveaux de pilotage nationaux, régionaux et internationaux ; avec un poids fort du niveau régional. Chacun de ces réseaux se trouve, en réalité, confronté à la question de la tension entre d'un côté le maintien d'une unité et d'un leadership global, et de l'autre la nécessité d'une décentralisation importante dans la prise de décision et l'animation du réseau.
- Un rythme de réunions de l'ensemble de leurs membres tous les 4 ans, afin de préserver le lien et de travailler collectivement sur les grandes orientations stratégiques du mouvement ; ces grands rassemblements ayant davantage pour fonction de garder vivant « l'esprit » du réseau, plutôt que de constituer un véritable espace de pilotage collectif.

L'un des défis présentés par les membres français de ces « mouvements » est celui de la place du « Nord » dans le leadership. Ces différents mouvements ayant été initiés au Nord, et ayant gardé historiquement une grande partie de leur fonction de coordination et de décision au Nord, l'enjeu est de trouver le moyen de rééquilibrer les relations en décentralisant le réseau.

« La France a toujours représenté un poids important dans le mouvement, un poids qui s'est trouvé contesté. C'est ce qui a abouti, à la fin des années 90, au principe de décentralisation de l'ensemble du mouvement. »

Les organisations françaises présentes dans ces mouvements sont généralement assez actives, voire moteurs dans les activités et dans les échanges. Elles sont mobilisées pour renforcer la visibilité et la solidité du réseau. Toutefois, les membres français soulignent souvent la faiblesse des effets du réseau sur leur propre organisation, et notamment sur les dimensions les plus internes de leurs associations (leurs métiers, leur organisation interne, leur modèle économique). Les effets ressentis de ces réseaux sont en revanche plus importants dans le lien de l'organisation à l'extérieur : sa visibilité, son lien aux partenaires, etc.

En matière d'ouverture aux autres acteurs, on peut faire le constat qu'au sein de ces réseaux, la stratégie partenariale est souvent largement liée aux autres membres du réseau. La question majeure est alors celle de la place donnée aux organisations non membres dans le développement de nouveaux partenariats.

2

LES « MOUVEMENTS »

Quelques questions-clés pour les ONG françaises

- ⇒ Les « mouvements » sont de grands réseaux, partageant une identité commune entre les membres, mais sur un modèle assez peu « intégré ». Comment respecter la nécessaire autonomie des membres (qui ont souvent une base sociale et une action locale importante) tout en définissant des normes et des axes d'interventions communs ?
Comment garantir une lisibilité de l'action au sein de réseaux regroupant un très grand nombre et une très grande diversité de membres ?
- ⇒ Les « mouvements » sont généralement construits sur l'affirmation de valeurs fortes, qui font l'élan du réseau et sont le socle de l'identité commune des membres. Comment maintenir vivantes les valeurs partagées ? Dans des réseaux parfois anciens, comment bien identifier régulièrement « ce qui nous maintient ensemble » ?
- ⇒ Les « mouvements » se sont souvent trouvés face au constat d'une concentration forte de la décision, et d'une place importante du « Nord » (et parfois de la France) dans le leadership. Comment décentraliser la gouvernance ? Comment favoriser l'autonomie et l'équilibre entre les régions, tout en préservant l'unité du réseau ?
- ⇒ Les « mouvements » cherchent à renforcer l'échange et la solidarité active entre des membres nombreux de nature très différente. Comment ne pas se suffire du réseau ? Comment garder un espace de partenariat avec des acteurs non membres du réseau, afin d'éviter de ne travailler que dans le seul périmètre des membres du réseau ?

3

LES « CLUBS »



DESCRIPTION DU TYPE DE RESEAU

Les « clubs » sont des réseaux d'organisations ayant un profil relativement similaire et assez spécifique ; souvent autour d'un même « métier » (des vétérinaires pour VSF International, des agri-agences pour AgriCord, des organisations communautaires de lutte contre le sida pour Coalition Plus, etc.).

Ces réseaux comprennent généralement un nombre assez restreint d'organisations, et constituent un « réseau d'égaux » qui se retrouvent autour leur manière d'aborder leur secteur. Pour autant, contrairement aux « familles », chacune de ces organisations a son identité propre, et se retrouve en toute autonomie avec les autres.

L'un des défis principaux de ces réseaux est opérationnel : c'est la mise en place de programmes d'action communs. Il s'agit de développer des programmes partagés, d'une échelle plus importante que les programmes portés par chaque membre : des programmes larges permettant notamment d'atteindre des financements plus importants, de renforcer la complémentarité des porteurs de projets, la diversité des partenaires et des terrains d'interventions.

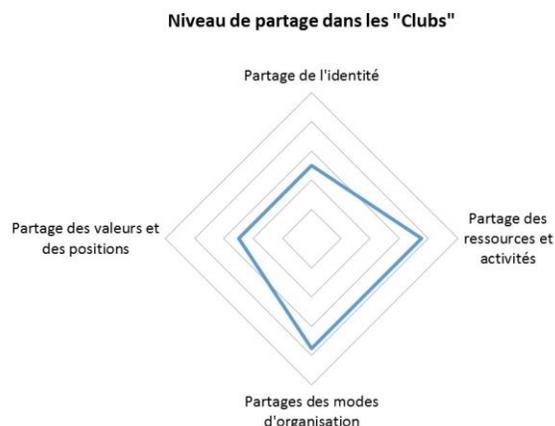
Par ailleurs, il s'agit pour ces réseaux de porter une visibilité commune, de mettre en avant la spécificité du métier ou de l'approche de ses membres, afin d'éviter que celle-ci soit « diluée » dans l'ensemble des organisations de leur secteur. Cette recherche de visibilité peut passer notamment par une démarche de communication et de sensibilisation commune.

Certains de ces « clubs » peuvent, de plus, mener des actions communes de plaidoyer et faire de cet objectif un élément central de leur mission. C'est le cas par exemple de Coalition Plus ou de VSF International. L'objectif d'apprentissage entre les membres (échanges d'expériences et de pratiques, constitution d'une base de connaissances communes, etc.) est quant à lui présent, mais il est souvent étroitement associé à la réalisation des activités communes.

- Les membres de ces réseaux les moins impliqués mettent surtout en avant l'intérêt de ces « clubs » en termes de visibilité commune, et en termes d'accès à des financements nouveaux grâce à la construction d'un programme commun.
- Les membres les plus impliqués mettent également en avant le rôle politique de ces réseaux, l'importance d'une coordination de terrain entre les membres et d'un lien entre les équipes, et l'importance de l'échange de pratiques entre les membres.

L'engagement dans ce type de réseau est généralement de long terme et il exige une implication importante des membres.

De par l'existence de programmes communs, les « clubs » apparaissent comme des réseaux intégrés, qui partagent à la fois une partie de leur budget et de leurs activités. Selon les situations, ils peuvent partager également leurs orientations stratégiques et leurs positions de plaidoyer.



MEMBERSHIP – UN RESEAU D'EGAUX, TRAVAILLANT EN PROXIMITE

L'une des principales caractéristiques des clubs est leur dimension assez resserrée autour d'une dizaine ou une vingtaine de membres (VSF International : 11 membres / AgriCord : 13 membres / Coalition plus : 12 membres).

Ce resserrement est généralement justifié à la fois par la spécificité des membres (positionnés sur un métier ou sur une approche de leur secteur bien spécifique), mais aussi et surtout par la volonté des membres d'agir ensemble, en proximité, et donc entre acteurs suffisamment fiables et solides. Un bon exemple pour le comprendre est le parcours de Aides dans la mise en réseau de ses partenaires :

- Exemple : Le réseau Coalition Plus fait suite, pour Aides, à la construction d'un premier réseau (Afrique 2000) regroupant un plus grand nombre d'acteurs, plus hétérogènes en tailles et en positions. Avec Coalition Plus, le mouvement a été celui d'un resserrement autour d'un petit noyau dur de partenaires solides (13 membres), un « club des champions » permettant de travailler plus étroitement.

Au-delà de ce périmètre étroit de membres, on trouve également dans plusieurs de ces réseaux, un deuxième cercle d'organisations associées. Ces organisations sont généralement moins professionnalisées et formalisées, et ne répondent pas encore aux critères de solidité du réseau (on retrouve ainsi des « membres associées » chez AgriCord, ou des « partenaires » chez Coalition Plus). Ce deuxième cercle peut apparaître comme une sorte de vivier de futurs membres, qui doivent encore faire la preuve de leur solidité.

Il est intéressant de noter que, étant donné le périmètre étroit de ces réseaux, la différence de niveaux d'implication entre les membres est facilement visible et pose souvent problème aux autres membres. L'apparition de « maillons faibles » ou de « *free riders* » (des organisations qui partagent les bénéfices sans faire leur part du travail) sont déstabilisantes, et ces réseaux cherchent donc souvent à s'assurer que les bénéfices et les contributions de chacun sont relativement équitables. Ils vont avoir tendance, avec le temps, à chercher à préciser le niveau d'engagement minimum des membres vis-à-vis du réseau.

« Je pense que les membres ont des motivations très différentes à être dans le réseau, et certains sont dans une posture de « consommation ». Quand on est nombreux, ça peut s'équilibrer, mais on est trop petit pour que cela ne fasse pas émerger des tensions »

Par ailleurs, en tant que réseau d'égaux, on constate que les membres affirment très souvent l'importance qu'aucun des autres membres n'ait une influence dominante sur l'orientation du réseau, et ne cherche à instrumentaliser le réseau pour des intérêts qui lui soient propres.

IDENTITE – ENTRE PRESERVATION DES IDENTITES ET RECHERCHE D'UN LABEL COMMUN

La plupart des « clubs » interrogés suivent un même parcours : celui d'une intégration de plus en plus grande. La mise en place d'outils communs de communication et de programmes d'activités communs rapproche les membres et les pousse à se présenter sous une même bannière.

Cette évolution semble créer, au sein de chacun de ces « clubs », un antagonisme assez clair entre ceux, parmi les membres, qui préconisent d'aller vers l'identité commune (un seul et unique nom), et ceux qui mettent en avant le risque d'une telle évolution. On retrouve ainsi ce type de débats au sein du réseau AgriCord, du réseau Coalition Plus, etc.).

Ces oppositions illustrent la position délicate de la plupart des « clubs », qui intègrent une partie importante des activités et des ressources de leurs membres, tout en cherchant à préserver leur autonomie.

Par ailleurs, nous notons qu'au fur et à mesure que les « clubs » s'intègrent, leurs membres ont tendance à concentrer leurs efforts sur ce réseau principal, et à faire le tri parmi les autres réseaux auxquels ils appartiennent.

« Il faudra, à terme, que toutes les structures membres aient le même nom. L'objectif en réalité serait d'avoir une seule association, si le droit international le permettait. Les membres en ont peur mais c'est le but à poursuivre. »

« On ira peut-être à terme vers la construction d'une fédération, mais je ne suis pas sûr que ce soit la bonne solution. On a tous des histoires différentes. Pour l'instant, on peut rester des structures indépendantes économiquement, avec des programmes communs, en gérant de manière saine la concurrence. »

MODELE ECONOMIQUE

Les clubs peuvent occuper une place importante dans les modèles économiques de leurs membres, et peuvent contribuer à une part importante de leur budget. La construction de programmes communs peut en effet placer le réseau dans une position de « fournisseur d'activités » et de financeur important pour les membres.

De même que dans les « familles », les « clubs » permettent notamment aux membres d'accéder aux financements de bailleurs difficilement accessibles par chacun d'eux individuellement.

« Cela nous a permis d'accéder à de nouveaux bailleurs, comme la FAO, qui demandaient une autre échelle d'intervention. Pour eux, VSF International est bien plus intéressant que l'association française AVSF. »

La difficulté pour certains de ces réseaux est que, malgré l'existence de programmes communs, chacun des membres reste indépendant et cherche donc naturellement à préserver ses intérêts économiques, avec une forme de concurrence pour l'accès aux fonds.

A partir du moment où des programmes communs sont mis en place, les effets de ces réseaux sur les équipes et sur les outils de gestion des ONG membres sont importants : ils obligent à une certaine harmonisation. Les membres doivent être en mesure de s'aligner sur les axes stratégiques du programme, de définir des indicateurs communs, de répondre à des audits communs, etc.

Pour autant, au-delà de la transformation des outils, l'une des question-clés est celle de l'implication des équipes opérationnelles des membres dans le réseau, leur connaissance mutuelle et la régularité de leurs échanges.

On le constate, le développement de programmes communs ne s'accompagne pas nécessairement d'une animation active des échanges entre les équipes opérationnelles des membres. Le défi est donc de construire un sentiment d'appartenance collective qui dépasse la simple couche des leaders associatifs et qui parvienne à « embarquer » l'ensemble des équipes opérationnelles des associations membres.

« En fait, au sein des associations membres, le réseau n'est pas vraiment connu (les équipes voient plus le réseau comme bailleur en réalité) ; alors que la hiérarchie de ces associations est très mobilisée pour le réseau. Il faut qu'on parvienne à embarquer tout le monde. »

« Avant il y avait une délégation de 2 personnes chez AVSF qui faisaient le lien avec le réseau. Mais depuis 3 ans, on a renversé la vapeur, pour que ce ne soit plus quelque chose d'annexe, et que cela touche tous les permanents. C'est nouveau pour nous, le fait d'embarquer toute la structure. »

A ce titre, les modes d'organisation du réseau Coalition Plus et du réseau AgriCord sont particulièrement intéressants.

- **EXEMPLE – Le secrétariat décentralisé de Coalition PLUS**

En 2016, le secrétariat de Coalition PLUS comprendra 50 salariés dont seulement 25 à Paris. Les autres postes du secrétariat se trouvent répartis chez les différents membres, l'équipe étant ainsi entièrement éclatée et décentralisée. Les équipes de chaque pôle (communication plaidoyer, etc.) sont dispersées dans plusieurs pays, chacun étant salarié par la structure de son pays membre du réseau. Ce mode d'organisation amène les membres à s'impliquer davantage sur le sujet porté par les salariés locaux du secrétariat, et à réduire la distance traditionnelle entre le réseau et ses membres. Toutefois, il constitue également un défi de taille : les salariés du secrétariat ont un lien hiérarchique avec l'association membre, et un lien fonctionnel avec le réseau. Ce double rattachement peut facilement créer des confusions et des concurrences.

- **EXEMPLE : Le système « Un pour Tous » d'AgriCord**

Il s'agit d'un système de répartition des responsabilités entre les membres du réseau, organisé autour de 15 « tâches » qui structurent l'action des membres. Chaque membre du réseau se positionne sur l'animation d'une ou plusieurs de ces « tâches », autour desquels il met en place des actions et anime des échanges. Les salariés de l'équipe nationale d'Afdi se retrouvent ainsi chacun mobilisés sur l'une des « tâches » d'AgriCord, soit en tant qu'animateurs, soit en tant qu'associés, ce qui leur permet d'échanger avec les équipes des autres membres du réseau.

3

LES « CLUBS »

Quelques questions-clés pour les ONG françaises

- ⇒ Les « clubs » se caractérisent souvent par la mise en place d'importants programmes communs entre les membres. Pour rejoindre ces programmes communs, comment harmoniser ses outils de gestion et ses modes d'organisation, et aligner une partie de ses orientations stratégiques, tout préservant son identité et son autonomie ? Faut-il, dans ces « clubs », chercher à aller progressivement vers une identité commune ?
- ⇒ Les « clubs » regroupent généralement un nombre restreint de membres ; ce sont des réseaux d'égaux travaillant en proximité. Comment rendre visible un type d'acteur spécifique, et préserver les atouts du « petit » réseau, tout en évitant de se fermer à d'autres membres plus divers ?
- ⇒ Les « clubs » étant des réseaux resserrés et assez intégrés, ils nécessitent l'implication active de tous les membres. Comment garantir une participation équilibrée de tous les membres, et éviter les « *free riders* » ? Comment s'assurer en permanence que les membres perçoivent la réciprocité des contributions de chacun ?
- ⇒ Les « clubs » visent une proximité forte des membres mais se trouvent souvent face à un défi d'animation. Comment développer des modes d'organisation et des outils d'animation (secrétariat décentralisé, système « Un pour tous », etc.) qui permettent d'embarquer les équipes opérationnelles de chaque membre, au-delà de la simple couche des leaders associatifs impliqués dans le pilotage du réseau ?

4

LES « ÉQUIPES »



DESCRIPTION DU TYPE DE RESEAU

Dans ce type de réseau, des organisations diverses décident de faire équipe autour d'un objectif commun. Ces réseaux sont souvent thématiques, regroupant des organisations qui travaillent sur un même sujet ; et se composent d'un **membership assez nombreux (de 50 à 100 membres)**.

Le rôle du réseau est principalement de coordonner l'action des membres (de les faire agir ensemble). Il peut s'agir d'échanges, de plaider, voire de projets communs, avec une place particulièrement importante pour l'objectif de plaider. De fait, les « équipes » sont le plus souvent des coalitions de cause.

Ces réseaux sont généralement constitués essentiellement d'acteurs Nord et sont fréquemment pluri-acteurs (associant notamment, en France, les ONG et les collectivités territoriales). Leurs membres ont souvent un modèle économique basé sur une prédominance de fonds publics, même si le réseau lui-même peut être financé différemment (ces réseaux sont souvent attractifs pour les fondations du fait qu'ils ont tendance à être focalisés sur des enjeux de plaider - santé ; migration ; climat ; etc.). **Les membres n'abandonnent pas leur identité en venant dans ces réseaux.**

Les « équipes » regroupent ainsi des réseaux assez divers tels que Eu-Nomad, Afrique 2000 mais aussi des campagnes limitées dans le temps telles que OCEAN2012.

Ces réseaux sont souvent producteurs de diagnostics (baromètres annuels par exemple) qui sont utilisés ensuite pour soutenir le plaider des membres (ex : Eu-Nomad : Rapport migration – développement en 2011). Ce type de production peut leur donner une dimension de *think tank* qu'ils mettent plus ou moins au centre de leur stratégie.

Les membres sont en général assez actifs mais cette implication concerne souvent une personne référente (ou un petit groupe de personnes) au sein de l'organisation. Pour bien fonctionner ces réseaux nécessitent que les membres s'investissent de manière égale, ce qui se révèle difficile lorsque le membership est élevé et hétérogène. Enfin, notons que ces réseaux sont la plupart du temps formalisés (ex : Eu-Nomad est enregistré en Belgique) ; sans que cela ne soit systématique.

Pour les ONG françaises, les effets de la participation à ces réseaux sont généralement perçus comme assez faibles sur la visibilité, l'efficacité, et la relation aux partenaires. Il reste cependant important pour les membres de faire partie de ces réseaux, même si ils ne produisent pas toujours les résultats attendus. Les membres ne sont pas toujours engagés à fond et il est possible qu'ils blâment les difficultés du réseau au moins en partie sur eux-mêmes.

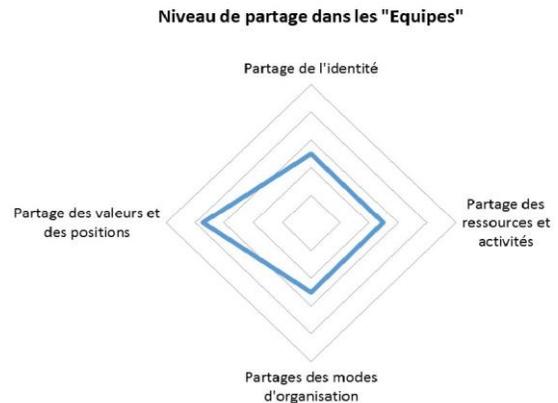
Type d'intégration au sein des « Equipes »

Le niveau d'intégration est plutôt faible en matière d'identité, de ressources, d'activités et de modes d'organisation. Etant donné la place importante du plaidoyer dans leurs actions, les "équipes" cherchent souvent en revanche à s'accorder davantage autour des positions communes, afin de pouvoir porter une parole collective.

Sous plusieurs aspects les « équipes » apparaissent comme un modèle intermédiaire entre les types « club » et « étendard ». Des « étendards », ils reprennent la volonté de réunir un nombre important de membres, le secrétariat central assez fort et parfois une ambition de représentation. Des « clubs » ils reprennent l'objectif de coordination de l'action autour d'une thématique.

Ils se différencient cependant clairement des « clubs » et des « étendards » sur les aspects suivants :

- Le membership des « clubs » est réduit (moins de 20 membres) et l'implication dans le réseau mobilise largement les équipes des membres, tandis que dans les « équipes » l'implication concerne généralement une personne référente.
- Les « étendards » fonctionnent avec un cercle plus ou moins important de membres actifs et une large base de membres peu actifs, tandis que les « équipes » recherchent, comme les « clubs », une implication relativement homogène des membres, mais qui est difficile à obtenir du fait de la taille du membership et de son hétérogénéité.



Le modèle du réseau « équipe » est relativement instable (notamment parce qu'il n'a pas toujours les moyens de ses ambitions et parce que le membership est parfois trop hétérogène). Les réseaux de ce type ont donc tendance à connaître des périodes de tensions ou à évoluer vers un autre type. Cette évolution est illustrée, par exemple, par l'évolution du réseau Afrique 2000 vers le réseau Coalition Plus (voir la fiche « clubs »)

IDENTITE ET VISIBILITE DANS LES « EQUIPES »

Les réseaux « équipes » cherchent à faire émerger un nouvel acteur collectif (généralement formalisé) qui, si le réseau progresse normalement, acquiert une visibilité importante. Pour autant, l'une des caractéristiques des « équipes » est que chacun des membres a son identité propre et entend la garder (les membres ne sont pas dans une dynamique de création de « famille » ou de « mouvement »).

Dès lors, ces réseaux vivent de plein fouet la tension entre bénéfices d'image collectifs et individuels, particulièrement lorsque les membres sont eux-mêmes acteurs de plaidoyer à titre individuel ou lorsque la visibilité de l'organisation individuelle est importante (par exemple pour son financement).

Dans certains cas, cette tension est gérée efficacement. C'est notamment le cas lorsque le réseau permet à la fois aux membres de renforcer leur expertise sur un sujet et de valoriser cette expertise à travers un plaidoyer collectif.

Mais dans de nombreux autres cas les tensions s'exacerbent et certains membres ont l'impression qu'ils sont perdants, que leur visibilité diminue sans contrepartie ou que les bénéfices de visibilité sont inégalement répartis. Plusieurs facteurs peuvent nourrir cette tension :

- le réseau peut avoir été trop ambitieux au niveau du membership et devoir ainsi gérer un membership trop important ou trop hétérogène. Par ailleurs, le réseau peut ne pas avoir la capacité d'animation qui est nécessaire pour un fonctionnement adéquat, notamment face à l'ampleur de son membership.
- le réseau peut être tiré par quelques membres plus actifs que les autres, un noyau dur de membres plus visibles, avec un risque que les bénéfices soient accaparés par ces membres et que cela soit source de tension.

DES DIFFICULTES DANS L'EXECUTION

Dans les « équipes », la satisfaction est élevée concernant le « sujet » (ce qui réunit les membres) et le « *casting* » (les membres). Ces réseaux réunissent les bons acteurs autour d'un sujet pertinent, et c'est ce qui les rend attractifs. Ils viennent ainsi souvent combler un manque (de voix collective, de dialogue, de coordination des acteurs) sur des sujets porteurs, et mettent en avant l'intérêt d'avancer plus collectivement sur ces sujets.

Ces réseaux semblent par contre pêcher dans l'exécution. Ils n'ont pas toujours un contrôle approprié de leur membership et connaissent des difficultés quand celui-ci croit exagérément ou qu'il est trop hétérogène. Ceci s'explique par la non résolution de la tension suivante : le réseau « équipe » a tendance à vouloir regrouper de nombreux acteurs (pour donner du poids à son action de plaidoyer notamment), tout en restant attaché à l'idée d'un engagement relativement homogène des membres. Or il est difficile d'obtenir cet engagement homogène avec un membership large et hétérogène. Les « équipes » sont donc souvent déstabilisées par des différences marquées d'implication et de participation. L'enjeu principal de l'animation est alors d'éviter que certains membres décrochent ou à l'inverse prennent trop de place.

En matière d'animation : les « équipes » peuvent souvent manquer de ressources pour faire vivre le réseau. Or l'animation du réseau, si elle est déficiente, peut conduire à un fonctionnement au ralenti. Face à cette difficulté :

- Ces réseaux ont parfois tendance à penser que la faiblesse des ressources va être compensée par l'auto-animation, ce qui se vérifie rarement.
- Dans d'autres cas la cellule d'animation est trop fortement associée à une organisation membre du réseau, conduisant à des tensions.

Le réseau « équipe » nécessite un effort important de construction collective, dans la mesure où il s'agit d'une rencontre d'acteurs hétérogènes ayant par ailleurs des identités fortes. Il implique de prendre le temps dans la mise en place de modes de communication et de dialogue appropriés.

« L'animation de réseau c'est un métier. Si ce n'est pas bien fait, le réseau tourne au ralenti. Et les rencontres physiques c'est bien, le virtuel a ses limites ».

C'est principalement en raison des difficultés fréquentes des « équipes » au niveau de l'animation et des tensions liées à la visibilité que la gouvernance de ce type de réseau est plus fréquemment critiquée que dans les autres types.

COALITION DE CAUSE

Les équipes sont souvent des regroupements ad-hoc autour de causes communes. Ce sont des coalitions de causes qui ne sont pas là forcément pour durer. Dans ces coalitions, travailler pour un objectif commun est souvent plus important que l'identité et les valeurs (elles s'accordent sur un « premier niveau de valeurs » sans nécessairement chercher à creuser trop loin). **Les « équipes » se rapprochent donc d'une vision moderne du réseau, vu comme une entité fluide centrée sur l'organisation de l'action pour un résultat voulu collectivement.**

En pratique c'est surtout l'action collective (souvent le plaidoyer) qui lie les membres et le ciment peut se révéler fragile surtout si les situations se tendent. La réussite de ces réseaux est donc liée au fait que les membres perçoivent une progression vers l'objectif commun (plus que dans d'autres réseaux dans lesquels les membres peuvent être plus patients).

- Exemple : Eu-Nomad réunit deux familles d'acteurs (Migrations et développement et Migrations et droits) avec une volonté de rapprocher deux courants et de faire émerger des positions politiques communes. Au départ, la coalition de causes fonctionne bien grâce à un objectif unificateur (opposition à la politique européenne de migration). Le projet politique devient ensuite moins clair entre la phase 1 et la phase 2 : les dissensions entre Migrations et développement et Migrations et droits refont donc logiquement surface, et la coalition de cause s'effrite d'autant plus vite qu'elle ne dispose pas des moyens voulus.

MODELE ECONOMIQUE

Le modèle économique des « équipes » est fragile. Les membres peuvent dépendre en grande partie des financements publics et ont peu de ressources à investir dans le réseau. Le risque pour ces réseaux est d'être dépendants de financements publics, qui sont généralement affectés par tranches (3 ans), et qui peuvent finir par faire office de plan stratégique. Lorsque les « équipes » ont un modèle économique plus stable, ce modèle associe financement de fondations, fonds publics et contributions relativement importantes des membres.

4

LES « EQUIPES »

Quelques questions-clés pour les ONG françaises

- ⇒ Les « équipes » sont généralement ouvertes à un grand nombre et une grande diversité de membres pour renforcer leur légitimité. Comment maintenir cette ouverture tout en évitant de devoir gérer un membership trop important ou trop hétérogène ? Comment éviter l'écart entre la capacité d'animation du réseau et l'ampleur de son membership ?
- ⇒ Les « équipes » sont souvent des regroupements ad-hoc autour de causes communes. Comment rester « fluide » tout en réussissant à faire émerger un nouvel acteur collectif, sur un temps parfois limité ? Sur quel niveau de valeurs communes s'accorder ?
- ⇒ Les « équipes » regroupent des membres qui gardent toute leur autonomie, leur identité et leur visibilité, tout en travaillant collectivement sur des actions de plaidoyer. Comment éviter, dans ce cadre, des tensions de visibilité entre les membres ? Comment éviter que certains membres aient l'impression d'être « perdants » en termes d'images, et que les bénéfices de visibilité soient inégalement répartis ?
- ⇒ Les « équipes » sont souvent construites sur des modèles économiques fragiles, et peuvent dépendre en grande partie des financements publics. Comment trouver un modèle économique stable, qui implique une contribution significative des membres ?

5

LES « RÉSEAUX PROGRAMMES »



DESCRIPTION DU TYPE DE RESEAU

Les « réseaux programmes » sont créés dans le cadre de programmes spécifiques (l'une des actions du programme étant la mise en place du réseau). Ils sont généralement informels (non enregistrés). Le secrétariat n'a pas d'identité propre (c'est le seul type de réseau qui est systématiquement dans ce cas). Il est logé au sein d'une structure porteuse. Il en résulte souvent un niveau de confusion entre réseau et programme (par exemple dans le cas de Jousour, le PCPA Algérie, on parle indistinctement de réseau Jousour et de programme Jousour).

Des acteurs français sont souvent à l'origine de ces réseaux et y jouent un rôle majeur (ils en sont souvent les garants vis-à-vis des bailleurs de fonds). Ce type de réseau regroupent des programmes tels que les PCPA, des réseaux thématiques tels que le RADD0, Resad ou encore IFSN⁵.

Les membres peuvent être nombreux (parfois plus de 100 membres), avec une hétérogénéité forte du membership. De fait, ces réseaux sont souvent les lieux de rencontre entre associations aguerries et associations moins avancées, cette rencontre étant pensée comme l'une des stratégies de renforcement des capacités qui est au cœur de ces réseaux.

Les « réseaux programmes » ont un objectif central de renforcement des acteurs Sud (et sont d'ailleurs composés en majorité d'acteurs Sud). Les effets de ces réseaux se font naturellement sentir principalement sur les acteurs Sud et portent surtout sur l'amélioration des pratiques, les relations avec les partenaires, la visibilité et l'organisation interne. Les « réseau-programmes » concourent également à la professionnalisation de leurs métiers, leurs pratiques et leurs outils. **Ces réseaux sont donc souvent à la hauteur de leurs ambitions en matière de renforcement des capacités** (surtout pour les acteurs Sud) et leur fonctionnement interne apparaît comme des écoles pour leurs membres.

Programme : un ensemble cohérent d'actions ou projets contribuant à un même but, regroupés pour constituer une intervention globale de développement.

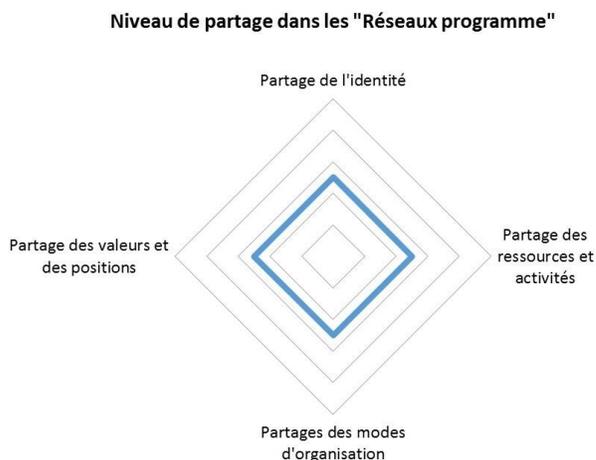
Réseau : Une association d'individus ou d'organisations indépendantes, qui partagent un but ou un objectif en commun, au sein duquel les membres apportent des ressources et participent à des échanges, dans une volonté de réciprocité et de bénéfice collectif.

⁵ RADD0: Réseau Associatif de Développement Durable des Oasis ; Resad : Réseau Sahel Désertification ; IFSN : International Food Security Network

Le sujet central du réseau est plus ou moins large (exemples : « enfance/jeunesse » pour Jousour ; « développement durable des oasis » pour RADD0, « sécurité alimentaire » pour IFSN, etc.). Ceci a des conséquences sur la dynamique de réseau : **lorsque le sujet est resserré on voit apparaître des possibilités de renforcement d'expertise thématique ; lorsque le sujet est large le réseau a tendance à viser le renforcement des capacités institutionnelles des membres** (il est alors porteur d'une vision de la professionnalisation des associations membres).

En ce qui concerne l'influence, ces réseaux sont souvent basés sur une stratégie de concertation avec les pouvoirs publics. L'action d'influence basée sur la mobilisation et la pression y joue une place moins importante.

Les réseaux-programmes sont assez faiblement intégrés. Le partage entre les membres concerne surtout les activités ; en revanche, l'intégration est faible concernant le partage des ressources (même si il existe des contributions des membres, celles-ci sont généralement davantage pensées comme une valorisation de leurs activités, afin de permettre un cofinancement.). Le partage de l'identité, des modes d'organisation et des valeurs/positions politiques est assez variable, et atteint rarement des niveaux élevés.



IDENTITE ET VISIBILITE DANS LES « RESEAUX PROGRAMMES »

Bien que n'ayant pas d'identité formelle, les « réseaux programmes » sont caractérisés fréquemment par une forte visibilité, parce qu'ils constituent un regroupement significatif d'acteurs dans un pays donné ou sur un sujet donné (parfois dotés de moyens conséquents) et qu'ils occupent parfois des positions de représentation qui mettent le réseau en évidence (le Royaume du Maroc a ainsi invité le RADD0 à participer à son pavillon à la COP21). Lorsque la visibilité du réseau progresse, c'est souvent sous la forme d'une sorte de « label » qui lui est attaché.

Label : dans le cas de Jousour, l'appartenance au réseau est considérée comme synonyme de bonnes pratiques dans le domaine de la gestion de projets et des relations partenariales.

L'absence de formalisation résulte de plusieurs points. D'une part, le réseau peut s'en passer puisqu'il existe comme programme avec une structure porteuse qui l'abrite et réalise les démarches administratives et financières pour lui. D'autre part, l'enregistrement du réseau peut s'avérer complexe alors que les membres sont dans plusieurs pays et sont de natures différentes ; dès lors pourquoi ne pas utiliser les avantages que procure le fait d'être aussi un programme. **Pour certains répondants, cette absence de formalisation est plutôt un avantage. N'ayant pas d'identité, le réseau n'est pas, en théorie, en compétition avec celle de ses membres.** Cependant, dans la pratique, les « réseaux-programmes » acquièrent une visibilité qui vient en retour questionner leur identité. L'enjeu central n'est pas tant la compétition entre l'identité des membres et celles du réseau, que celui de la valorisation de la visibilité du réseau.

L'effet « visibilité » est important car les membres des réseaux programmes partent souvent de loin sur ce plan et en ordre dispersé. L'appartenance au « réseau programme » permet une progression collective et fait apparaître une force qui n'existait pas avant. Si le sujet abordé par le réseau est peu pris en charge, cette force peut-être rapidement significative et jouer un rôle important de mise à l'agenda.

Le RADDO a joué un rôle important dans l'émergence du sujet de la sauvegarde des oasis. Ce sujet a été inscrit nominalement dans la déclaration de Rio +20

VALEURS, POSITIONS POLITIQUES ET VOIX COMMUNE

Les « réseaux programmes » réunissent en général des membres qui partagent des valeurs et ont des positions politiques communes sur le sujet central qui les rassemble. Le partage des valeurs est souvent matérialisé par la signature d'une charte.

Par contre, **malgré le partage de positions politiques communes, les « réseaux programmes » ne font pas nécessairement de plaidoyer, notamment lorsque les contextes politiques sont difficiles et que les membres ne veulent pas mettre en danger leur capacité de fournir des services essentiels.** Il s'agit souvent plutôt pour ces réseaux d'encourager la prise de parole des membres et la capacité de cette parole à être entendue. Les « réseaux programmes » vont ainsi généralement aider à « *structurer la parole de la société civile* ». Cependant l'organisation de cette voix collective n'est pas simple dans ces réseaux. L'absence d'identité formalisée peut complexifier et fragiliser la parole collective : qui parle dans un « réseau programme », pour dire quoi et au nom de qui ?

- Exemple : Le programme Joussour (PCPA Algérie) met en avant une volonté d'influence sur les politiques jeunesse-enfance mais le réseau ne fait pas de plaidoyer collectif. Certains membres mènent ce plaidoyer individuellement ou dans le cadre d'autres groupes. Cependant du fait de sa visibilité, le réseau ne peut être totalement absent sur certains sujets, il a donc confié le porte-parolat à une organisation dument enregistrée (NADA) qui est également la structure qui porte le programme en Algérie.
- Exemple : Le RADDO (Réseaux Associatif de Développement Durable des Oasis) assume fortement un rôle de plaidoyer, et il est présent (en tant que RADDO) dans des instances où il est amené à prendre position. La stratégie d'influence du RADDO est essentiellement basée sur la concertation. Elle a bien fonctionné dans le cadre de la promotion de l'agro-écologie dans les oasis, mais les limites de cette stratégie apparaissent aujourd'hui face à de nouveaux enjeux qui émergent, notamment celui des gaz de schiste. La formule du « réseau programme » touche là une de ses limites, du fait qu'elle ne semble pas adaptée à une stratégie de plaidoyer intégrant une certaine dose de confrontation avec les pouvoirs publics.

GOUVERNANCE : UN POINT FORT DE CES RESEAUX

Dans les « réseaux programmes » la satisfaction des membres est particulièrement forte en ce qui concerne la gouvernance, la composition (les membres) et le sujet du réseau (sa thématique).

La gouvernance des « réseaux programmes » est un de leurs points forts (en comparaison avec les autres types de réseaux) **particulièrement du fait de la transparence qui lui est associée.** Ces réseaux mettent en général en place une formule de « programme associatif », caractérisée par l'adhésion, la tenue d'une assemblée générale des membres, la mise en place d'une structure de

pilotage (comité de pilotage, comité de suivi permanent, etc.) élue par les membres qui joue le rôle de conseil d'administration.

Les règles de fonctionnement sont souvent mises en place progressivement, lorsque le besoin s'en fait ressentir. Notons cependant que cette attention forte mise sur le fonctionnement et les règles de gouvernance prennent du temps et peuvent occuper une partie importante des échanges collectifs.

« Le fait que le réseau ne soit pas enregistré ne veut pas dire qu'il n'y a pas de règles. Au contraire cela nécessite un investissement fréquent pour déterminer comment on fonctionne ».

LES RESEAUX PROGRAMMES, UN BON CHOIX POUR LES ACTEURS FRANÇAIS ?

En lien avec le faible niveau d'intégration et de formalisation, on constate que l'identité, l'autonomie et la gouvernance des membres français sont assez peu affectées par leur présence dans les « réseaux programmes ».

Les acteurs Nord ont parfois du mal à trouver leur place dans les « réseaux programmes » qui ont un fort ancrage au Sud et sont en grande partie dédiés au renforcement des capacités de la société civile du Sud. Ainsi le RADD0 n'a que deux membres Nord (CCFD et CARI) et, dans Jousour, les bénéfices pour les membres français semblent s'émousser avec le temps.

Pour les membres français (en dehors de l'acteur "chef de file" du réseau-programme), **ceci se traduit par une importance moins élevée accordée à ces réseaux et un niveau d'implication faible.** Il se dégage l'impression que la participation dans les « réseaux programmes » n'est pas, pour les membres français, une stratégie de long terme. **Elle semble par contre leur permettre de faire progresser leurs réflexions sur de nouveaux types de relations avec les acteurs de la société civile du Sud. De même qu'elle leur permet de s'inscrire dans une dynamique collective dans certains pays,** dont les avantages principaux sont, pour eux, une compréhension du contexte et des enjeux, l'accès à des partenaires et la participation à des espaces d'échanges.

L'enjeu de la participation des acteurs Nord dans les « réseaux programmes » est d'identifier avec eux des « bénéfices » qui se renouvellent, alors que l'objectif principal du réseau est le renforcement des acteurs Sud. Les « réseaux programmes » constituent pour les ONG françaises un terrain propice pour innover dans le domaine du dépassement des relations Nord-Sud classiques, ce qui devrait être pour elles une incitation et une motivation.

ANIMATION / COORDINATION - L'EMERGENCE D'UN METIER

Les « réseaux programmes » obtiennent dans leurs financements des moyens pour animer le réseau et sont donc en général « fortement animés ». Différents types de structures d'animation sont mises en place :

- Il peut s'agir d'une cellule (cas du PCPA Algérie).
- Il peut s'agir d'un poste de coordinateur (cas du RADD0).

La structure d'animation joue un rôle crucial d'accompagnateur mais aussi de « gendarme », elle fait respecter les engagements et les règles qui ont été décidées collectivement. Elle fonctionne en continue et organise un dialogue transparent (« tout doit être dit »). Ce rôle est très apprécié des membres.

Les « réseaux programmes » font apparaître la spécificité du métier d'animateur de réseau. Le CARI anime ainsi plusieurs réseaux, et le CFSI et CNSL animent chacun deux PCPA.

Le CARI prévoyait initialement un système de rotation dans les réseaux qu'il a contribué à mettre en place mais cette option s'est révélée finalement peu réaliste et a débouché sur l'acceptation du métier d'animateur de réseau. Ce métier apparaît en soi comme une nouvelle orientation stratégique qui « *permet de changer de braquet et de sortir du Nord-Sud classique* ». Les décisions sont prises collectivement et le facilitateur anime le plan d'action qui en découle.

En général, une organisation joue le rôle de DAF (et gère à ce titre la relation avec le bailleur de fonds). Il peut s'agir de la structure en charge de l'animation (cas du CARI) ou d'une autre structure (le CFSI dans le cas de Joussour). Cette fonction demande un temps de travail important.

Le CARI « se voit comme un facilitateur, porteur de l'esprit, garant de la lettre. Il y a une dimension accompagnement qu'il faut assumer ».

MODELE ECONOMIQUE - Y A-T-IL UN RESEAU APRES LE PROGRAMME ?

L'une des faiblesses du « réseau programme » est qu'il ne propose pas de voie de pérennisation évidente. Il est très dépendant du financement d'un bailleur principal.

Il réunit souvent des acteurs de plusieurs pays et le fait qu'il n'ait pas d'identité formalisée est un casse-tête dans le cadre de la pérennisation. De nombreuses questions se posent concernant la sortie de la formule du « programme associatif ». Quel projet collectif mettre au centre à l'issue de la période du « réseau-programme » ? Quelle forme que peut prendre le réseau pérenne (association nationale enregistrée dans un pays, groupe de travail informel, plate-forme internationale, etc.) ?

Parmi les stratégies poursuivies (avec plus ou moins de succès) par les « réseaux programmes » notons :

- **Sortir du financement de type projet** et donc d'un fonctionnement par phase.
- **Eviter d'avoir un seul bailleur de fonds**, de manière à ce que le bailleur principal ne soit pas trop dominant (40% par exemple). Les répondants soulignent d'ailleurs que le fait d'avoir un bailleur trop dominant constitue un frein à l'implication d'autres bailleurs (qui ont le sentiment qu'ils n'auraient aucun poids). Une des voies intéressantes à envisager, du fait de l'importance de l'ancrage au Sud des « réseaux programmes » est de réussir à impliquer à la fois des bailleurs Nord et des bailleurs Sud.
- **Rechercher une implication plus grande des bailleurs** de fonds du réseau. Il s'agit de chercher à aller ensemble aux rencontres internationales ; à les inclure dans les réflexions stratégiques ; à avoir une relation de cause et non pas seulement une relation financière ; ou encore à mettre en avant la progression du réseau ainsi que le renouvellement des approches et des activités pour éviter une forme de lassitude et une impression d'abonnement.
- **Obtenir des membres qu'ils cherchent de l'argent pour le réseau**. Dans les « réseaux programmes » les membres apportent des ressources mais qui sont en général destinées au co-financement de leurs propres activités. Les contributions pour le fonctionnement du réseau, son animation ou ses activités collectives sont réduites ou inexistantes. Dans l'évolution des « réseaux programmes » il paraît important d'arriver à augmenter les ressources internes (cotisations ; etc.)

5

LES « RESEAUX PROGRAMMES »

Quelques questions-clés pour les ONG françaises

- ⇒ Les « réseaux programmes » centrent une grande partie de leurs objectifs sur le renforcement des acteurs Sud. Comment maintenir sa mobilisation sur le long terme dans le réseau, en tant qu'acteur français (en dehors du rôle de « chef de file ») ? Ces réseaux permettent effectivement de repenser les relations avec la société civile du Sud, mais comment trouver sa place dans ces réseaux qui ont un fort ancrage au Sud ?
- ⇒ Les « réseaux programmes » sont souvent très liés à un bailleur extérieur spécifique. Comment pérenniser le réseau au-delà du temps de financement du programme ? Comment amener les membres à contribuer aux ressources du réseau au-delà d'une logique de cofinancement de leurs activités ?
- ⇒ Les « réseaux programmes » créent un label pour des membres dont la visibilité est souvent faible et dispersée. Comment éviter alors que ces réseaux, même non formalisés, ne parlent au nom de leurs membres ? Jusqu'où structurer une voix collective de la société civile au sein de ces réseaux ?
- ⇒ Les « réseaux programmes » placent généralement une attention particulière à la gouvernance de la dynamique collective. Comment faire en sorte que ce modèle de fonctionnement permette de se renforcer soi-même, en tant qu'ONG française ? Comment éviter que l'attention mise sur la gouvernance n'occupe une partie trop importante des échanges collectifs ?
- ⇒ Les « réseaux programmes » sont généralement assez fortement animés, et mettent en place des structures dédiées. Comment se positionner, en tant qu'acteur français, au sein de cette animation, notamment pour les ONG chefs de file de ces réseaux ?

6

LES « ÉTENDARDS »

**MAKE
POVERTY
HISTORY**



Eurochild
Putting children at
the heart of Europe

DESCRIPTION DU TYPE DE RESEAU

Les réseaux « étendards » sont caractérisés par le leadership de leur structure centrale. C'est cette structure qui porte le réseau au moyen d'un secrétariat en général important, qui réalise des activités au nom des membres (mais pas nécessairement avec eux).

Les objectifs centraux des « étendards » sont surtout la représentation des acteurs d'un secteur (rôle de syndicat) ainsi que le portage du plaidoyer au nom de larges groupes d'acteurs. On note pour ces réseaux l'importance de la fonction de représentation (là où d'autres réseaux vont chercher à couvrir des fonctions plus variées : coordination de l'action ; nouvel équilibre partenarial ; etc.)

On retrouve, dans cette catégorie, des collectifs tels que C-SUD, CONCORD, VOICE et des secrétariats de campagnes du type EuroChild, Make Poverty History, Beyond 2015, etc.

Les membres sont souvent très nombreux (pour soutenir le rôle de représentation et d'influence) et il y a en général une volonté de croissance du membership, car l'importance de celui-ci a un lien direct sur la légitimité du réseau. Ces réseaux peuvent ainsi regrouper de 100 à 1000 membres.

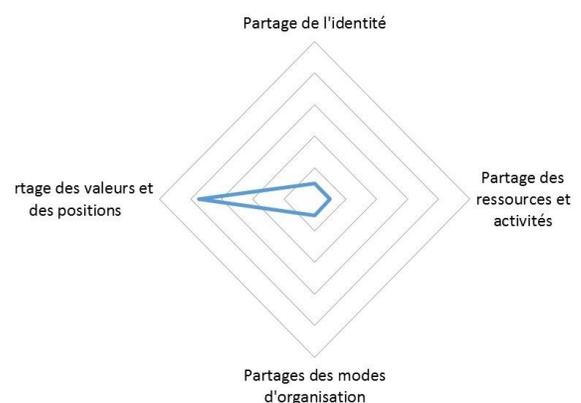
Le membership est hétérogène mais demeure au sein d'une catégorie spécifique d'acteurs : les ONG en l'occurrence. Au sein de ces « étendards », on trouve beaucoup de membres qui sont eux-mêmes des collectifs réunissant d'autres organisations, ce qui donne une dimension toile d'araignée à ce type de réseau.

Type d'intégration du réseau

Les « étendards » sont formalisés (enregistrement du secrétariat dans un pays déterminé). Par contre le niveau d'intégration y est très faible, en effet :

- Le réseau a son identité propre sans aucune ambiguïté avec celles des membres.
- Le plan stratégique du secrétariat n'a pas de lien avec ceux des membres.

Niveau de partage des "Étendards"



- Il n'y a pas d'intégration des ressources (financières et humaines) entre le réseau et ses membres (les membres contribuent au budget par leurs cotisations mais cela ne représente pas en général un pourcentage important du budget total).
- Par contre le niveau de partage est important concernant les positions politiques. De fait les membres adhèrent pour la défense de positions politiques communes.

Les « étendards » fonctionnent de manière plus ou moins « *top-down* ». **Ils cherchent la participation des membres (et appliquent parfois un principe de subsidiarité) mais ils assument aussi clairement un leadership** et se focalisent sur la mise en œuvre de leur plan d'action.

On trouve dans cette catégorie des réseaux français qui sont considérés par leurs membres comme partie intégrante de leur stratégie d'internationalisation, dans la mesure où ces réseaux sont leur « porte d'entrée » vers l'international. C'est le cas de Coordination SUD qui constitue pour ses membres une ouverture vers CONCORD, qui est lui-même une ouverture vers le Forum International des Plates-Formes (FIP).

PARTAGE DES POSITIONS POLITIQUES : LE DIFFICILE MANDAT DE REPRESENTATION

Parce qu'ils jouent un rôle de représentation, les « étendards » sont souvent amenés à défendre des positions politiques.

Se posent alors la question de l'établissement de ces positions et du rôle dévolu aux membres. Une des caractéristiques des « étendards » est l'existence de mécanismes permettant de faire émerger les positions politiques défendues par le réseau. Il s'agit en général de commissions impliquant les membres qui travaillent sur des sujets précis. Mais ce n'est pas systématiquement le cas, et une tension peut résulter dans les « étendards » suite à des prises de position non validées par les membres.

Le FIP a produit en 2011, un document de position commune avant le G20. Idem sur l'agenda post-2015.

Ceci peut arriver lorsque le réseau est contraint de prendre rapidement position par exemple lorsque le réseau se joint à d'autres réseaux et adopte avec eux une position commune (réponse aux crises par exemple). Dans le cas des campagnes internationales de plaidoyer, les membres peuvent adhérer à la campagne parce qu'ils approuvent une position de départ ; mais cette position peut évoluer durant la campagne et les membres peuvent se trouver en porte à faux avec les nouvelles positions (ceci alors que leur présence dans la campagne est toujours valorisée par le secrétariat).

PARTICIPATION : BESOIN DE GERER LE DIFFERENTIEL D'IMPLICATION ENTRE LES MEMBRES

Dans le cas des « étendards », la participation active de tous n'est pas une nécessité, c'est une différence importante avec les autres types de réseaux, pour qui il peut être très déstabilisant d'avoir des membres inactifs (notamment les réseaux les plus intégrés tels que les « familles » et les « clubs »).

Exemple : Le Forum International des Plates-Formes d'ONG (FIP) est composé de 62 plates-formes nationales d'Afrique, des Amériques, Asie, Europe et Océanie avec 6 coalitions régionales, représentant plus de 22000 organisations.

Les réseaux « étendards » sont face à un autre enjeu concernant la participation. Avoir des membres peu actifs les perturbe moins car ils ont besoin d'un membership important pour leur légitimité. Ils ont cependant besoin d'avoir un premier cercle de membres actifs (par exemple pour constituer des commissions de travail) pour élaborer les positions collectives qu'ils vont ensuite porter au nom des membres.

Cependant les réseaux « étendards » ne peuvent pas se permettre non plus de se déconnecter de leur base. En pratique, ceci conduit souvent les « étendards » à organiser l'animation à deux niveaux, d'une part une animation visant les membres plus impliqués (commission ; groupes de travail ; gouvernance ; etc.) et d'autre part une animation visant des membres qui ne souhaitent pas ou ne sont pas en position de participer (information ; invitation aux événements ; présence à l'AG ; etc.).

L'enjeu du réseau « étendard » concernant la participation est donc double :

- il doit s'assurer de la participation active d'au moins une partie de ses membres,
- et il doit avoir une communication efficace avec l'ensemble du membership et s'assurer de comprendre l'évolution des besoins de ses membres.

DEMONTRER SA PLUS-VALUE AUX MEMBRES

La plus-value des « étendards » est liée aux résultats qu'ils peuvent obtenir pour les membres (et pour le secteur en général). Cela débouche sur un questionnement régulier des membres concernant leur participation au réseau (lors du renouvellement de l'adhésion par exemple). L'engagement des membres dans les « étendards » n'est donc pas forcément de long-terme ; il dépend des besoins de représentation des membres, de la situation politique, etc.

Pour les membres, les effets ressentis de la participation à des réseaux internationaux de type « étendards » sont avant tout circonscrits à la visibilité et parfois aussi à l'évolution des pratiques (du fait que les « étendards » ont parfois une composante « apprentissage » pour leurs membres). En revanche, ces réseaux ont peu d'effets sur les relations partenariales et l'efficacité, et n'ont pas d'effet sur la gouvernance, l'organisation interne, le modèle économique et l'identité de leurs membres.

Notons que dans le cadre de l'enquête, les répondants qui ont mentionné un réseau « étendard » comme réseau le plus « important » pour eux, ont mentionné qu'ils étaient en général peu actifs et jouaient un rôle mineur dans ces réseaux. Ils ont également précisé que ces réseaux, tout important qu'ils soient, n'étaient pas au cœur de leur stratégie institutionnelle. C'est le lot des « étendards », ils sont importants pour leurs membres, mais dans le cadre d'une relation bien spécifique.

Une question se pose pour les « étendards » organisés suivant une logique géographique (ex : France : Coordination Sud > Europe : Concord > International : FIP). Comment les ONG françaises parviennent-elles à distinguer la plus-value de chaque niveau d'organisation collective ? C'est l'une des difficultés notamment du FIP, qui peine ainsi à asseoir sa légitimité et sa complémentarité avec les autres échelons nationaux et régionaux.

6

LES « ETENDARDS »

Quelques questions-clés pour les ONG françaises

- ⇒ Les « étendards » jouent un rôle de représentation, et sont souvent amenés à défendre des positions politiques. Quels mécanismes construire pour permettre de faire émerger ces positions politiques ? Comment concilier le temps de construction collective et le besoin de réactivité du réseau ?
- ⇒ Les « étendards » réunissent généralement un très grand nombre de membres, rendant impossible la participation égale de tous. Comment animer ce premier cercle de membres actifs, tout en évitant de se déconnecter de la « base » des autres membres ?
- ⇒ Les « étendards » ont une identité propre, un secrétariat généralement fort, et il n’y a pas de superposition entre l’action du réseau et l’action des membres. Comment valoriser alors la contribution de ces réseaux à la fois pour les ONG membres et pour le secteur ?

ÉTUDES DE CAS

DIVERSITE D'APPARTENANCES AUX RESEAUX INTERNATIONAUX

UN CHANGEMENT D'ECHELLE A LA HAUTEUR
DES FINALITES RECHERCHEES ?

JANVIER 2016

SOMMAIRE

Sigles et acronymes.....	2
ETUDE DE CAS 1 Peuples Solidaires-ActionAid France & ActionAid International	3
ETUDE DE CAS 2 Aide et Action France & Aide et Action International	8
ETUDE DE CAS 3 EU-Nomad	13
ETUDE DE CAS 4 Le RADDO et le rôle d’animateur de réseau joué par le CARI	20
ETUDE DE CAS 5 Aides & Coalition PLUS	26
ETUDE DE CAS 6 Le réseau AgriCord et l’AFDI	31

SIGLES ET ACRONYMES

ADER	Association pour le Développement Économique et Régional
AEA	Aide Et Action
AGMM	Approche globale migration et mobilité
AFD	Agence Française de Développement
Afdi	Agriculteurs français et développement international
AG	Assemblée Générale
CA	Conseil d’Administration
CARI	Centre d’Actions et de Réalisations Internationales (ONG)
CCFD	Comité catholique contre la faim et pour le développement-Terre Solidaire
CNULD	Convention Des Nations Unies de lutte contre la désertification
DEAR	Development education and awareness raising (Union Européenne)
DPO	Direction du Partenariat avec les ONG (AFD)
EADSI	Education au Développement et à la Solidarité Internationale
FEI	Fonds Européen d’Intégration (Union Européenne)
FORIM	Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
GRDR	Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural. Migration, citoyenneté, développement
ID-Méditerranée	Initiatives et développement local en Méditerranée
IRFAM	Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (Belgique)
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PACO	Programme d’Actions Concertées des Oasis
PCPA	Programme Concerté Pluri-acteurs
RADDO	Réseau Associatif de Développement Durable des Oasis
RESAD	Réseau Sahel Désertification
SIAD	Service International d’Appui au Développement
UE	Union Européenne

ETUDE DE CAS 1

Peuples Solidaires-ActionAid France & ActionAid International

ACTIONAID INTERNATIONAL

ActionAid International est un réseau international, créé en 2003, et présent dans une cinquantaine de pays. Le réseau est issu d'une organisation britannique, créée en 1972, qui a, dans un premier temps, développé des bureaux de collecte dans plusieurs pays partenaires, afin de soutenir son action. Aujourd'hui ActionAid se définit comme une « fédération décentralisée », qui regroupe ses membres autour d'une structure fédérale internationale, des valeurs et des missions partagées (tout en préservant l'autonomie de ces membres).

Au regard de la typologie de l'étude, le réseau ActionAid peut être défini comme une « famille », dans la mesure où les membres partagent une même identité, des orientations stratégiques, des positions de plaidoyer, et mutualisent une partie de leurs ressources budgétaires.

L'une des particularités d'ActionAid est l'importance prise par les membres non « Nord » dans la dynamique du réseau : les espaces de décisions du réseau se trouvent notamment à Rio, à New-Delhi ou à Johannesburg, la croissance la plus forte de la collecte se trouve actuellement au Brésil, et une grande partie des campagnes de plaidoyer du réseau sont aujourd'hui conçues en Afrique, en Asie ou en Amérique Latine. Cette volonté d'un nouvel équilibre partenarial se traduit également dans la gouvernance du réseau : chaque membre, quelle que soient sa taille et son pays, a le même poids au sein de l'Assemblée Générale d'ActionAid International.

Notons que cette redistribution des rôles est un élément important de l'identité (et de la communication) d'ActionAid, et pousse les membres du « Nord » à repenser leur positionnement et leur valeur ajoutée vis-à-vis de leurs partenaires.

PEUPLES SOLIDAIRES

Peuples Solidaires est une fédération de membres individuels et de groupes locaux présents dans 18 régions de France. L'organisation est née en 1983, elle opère autour de quatre priorités stratégiques : défendre la souveraineté alimentaire, soutenir la dignité au travail, agir pour les droits des femmes, et faire progresser la responsabilité sociale des entreprises

Il s'agit d'une organisation militante, qui a centrée historiquement son action avant tout autour de démarches de plaidoyer, de sensibilisation et de mobilisation citoyenne.

L'association a exprimé sa volonté de rejoindre le réseau ActionAid en 2007 et a reçu un vote positif du Board d'ActionAid en 2009. Depuis lors, Peuples Solidaires a fait progressivement évoluer ses métiers et ses modes d'organisations pour intégrer pleinement le réseau en 2014 en tant qu'affilié.

MOTIVATION – LA VOLONTE DE CHANGER D’ECHELLE

La motivation de Peuples Solidaires à rejoindre ActionAid International est de plusieurs ordres :

- Tout d’abord une volonté de changer d’échelle pour son action, lui donner une dimension plus internationale, augmenter son rayonnement et lui permettre d’être plus ancrée au Sud. Dans la construction de campagnes de plaidoyer, il s’agissait notamment de bénéficier d’une plus grande expertise à travers le réseau et de démultiplier les actions menées. Dans ce cadre, Peuples Solidaires se considérait dans une certaine proximité politique avec ActionAid, partageant les valeurs et les positions de plaidoyer portées par le réseau.
- Ensuite, une volonté de « survivre » économiquement, en faisant évoluer le modèle économique de Peuples Solidaires, et en garantissant une plus grande stabilité de ses ressources financières. Peuples Solidaires était, jusqu’à lors, très dépendant de quelques bailleurs, avec une très faible capacité de collecte.

Les attentes de Peuples Solidaires vis-à-vis d’ActionAid sont donc, dès le départ, très importantes dans la mesure où elles sont directement liées à la survie de l’organisation et au changement d’échelle de son action. Le réseau ActionAid se place naturellement le cœur de la stratégie d’internationalisation de Peuples Solidaires.

IDENTITE - LA DOUBLE CITOYENNETE

Le partage d’un même nom est l’un des éléments majeurs de l’intégration du réseau ActionAid et pose à Peuples Solidaires un certain nombre de défis. **Comment adopter un nouveau nom, sans perdre le sentiment d’appartenance collectif des adhérents locaux Peuples Solidaires ?** Comment faire la transition entre les deux identités ? De fait aujourd’hui l’association doit jongler sur plusieurs niveaux d’identités.

Il y a encore pour nous une triple communication : à l’international, nous sommes ActionAid France, au niveau national nous sommes sur les deux identités, et au niveau local, nous restons Peuples Solidaires. Il faudrait passer complètement à ActionAid France, tout en permettant aux groupes locaux de garder le nom de Peuples Solidaires.

Plus largement, on observe au sein du réseau ActionAid, deux profils d’associations membres bien distincts:

- **Des associations nationales préexistantes** au réseau et qui ont choisi, à un moment de leur histoire, de le rejoindre, notamment pour permettre une plus grande internationalisation de leur action (c’est le cas de Peuples Solidaires en France),
- **Des anciens programmes d’ActionAid progressivement constitués en associations nationales**, afin notamment de permettre une plus grande appropriation et une plus grande autonomie dans l’orientation et la mise en œuvre de ces programmes (c’est le cas par exemple au Ghana,

où le programme ActionAid s'est constitué en association, s'est construit une gouvernance nationale, et a pu devenir un affilié du réseau)

En termes d'image vis-à-vis de l'extérieur, cette différence de parcours a, bien sûr, son importance. Notons que dans des pays comme la France, le réseau ActionAid cherche avant tout à éviter l'image d'une organisation anglo-saxonne peu ancrée dans le tissu associatif local et captant des « parts de marché » aux associations. D'où l'intérêt de collaborer avec une organisation préexistante, ayant un ancrage social fort dans les territoires.

Maintenir le lien entre local et global.

Ce que révèle plus largement ce jeu d'identités, c'est le risque pour Peuples Solidaires d'être « aspiré » par le réseau et déconnecté de ses membres locaux ; en d'autres termes, c'est le défi de maintenir une continuité d'appartenance, du local au global. Cet enjeu se joue à plusieurs niveaux :

- Loin des espaces d'échanges et des canaux d'information d'ActionAid, les militants locaux peuvent avoir l'impression que les choses leur échappent en matière d'orientation des actions de l'association.
- Ils peuvent également être gênés par le fait que la collecte locale ait des effets sur le terrain moins directement visibles, en participant au pot commun du réseau, et peuvent également se trouver dépassés par la technicité des actions et des campagnes menées.
- Par ailleurs, le principe de subsidiarité qui régit la stratégie d'ActionAid pousse Peuples Solidaires à changer son mode d'intervention, en évitant la relation « directe » (l'envoi de militants locaux sur le terrain) au profit d'un soutien à l'action des membres locaux d'ActionAid. Cette évolution peut également créer une frustration ou un désengagement de la part d'une partie de la base sociale de Peuples Solidaires.
- Enfin, le temps passé par l'équipe de l'association pour ActionAid s'avère très important, et peut détourner une partie de l'attention de l'équipe de l'animation de la Fédération Peuples Solidaires et affaiblir ainsi son ancrage local.

PLAIDOYER – UN LEVIER D'INFLUENCE QUI TRANSFORME LA STRATEGIE DE PLAIDOYER

Comme le visait Peuples Solidaires, l'affiliation à ActionAid permet effectivement d'accéder à un autre niveau de campagnes, au sein desquelles se conjuguent une diversité d'expertises, d'expériences locales et de relais locaux des stratégies de plaidoyer.

De plus, il semble que malgré sa petite taille, Peuples Solidaires parvienne à peser, à la fois dans l'orientation de ce plaidoyer, mais aussi dans la conception des outils pour le mettre en œuvre. Un exemple : la pratique des « Appels Urgents », mise en place depuis plusieurs années par Peuples Solidaires (consistant à alerter et mobiliser rapidement des citoyens de son pays autour d'une situation mise à jour par des partenaires au Sud), est reprise au sein du réseau et permet de renouveler les outils de mobilisation citoyenne des membres d'ActionAid.

Ce poids de Peuples Solidaires dans la stratégie de plaidoyer du réseau témoigne d'une chose :

l'organisation apparait comme plus « politique » et militante que la plupart des autres membres du réseau, c'est d'ailleurs l'un des éléments qui semble avoir attiré ActionAid dans sa recherche d'un partenaire en France.

Mais cette situation entraine également une difficulté : certaines des actions de plaidoyer visées par Peuples Solidaires vont à l'encontre de la stratégie des membres ActionAid présents dans les pays visés par ces campagnes, et risque de les mettre en porte-à-faux. Sous un même label, une action de plaidoyer menée par la France peut avoir des conséquences néfastes sur l'ActionAid locale : dans sa relation au gouvernement ou à d'autres partenaires, dans sa sécurité, etc.

En Inde nous collaborons historiquement avec un partenaire qui nous demande de nous mobiliser sur une action de plaidoyer touchant notamment le gouvernement, autour de l'accès à la Terre. Toutefois, le membre indien du réseau n'était pas favorable à cette action, dans la mesure où le gouvernement ciblé faisait lui-même pression sur cette organisation. A travers cette expérience, nous avons réalisé qu'à l'intérieur du réseau, certaines actions de plaidoyer pouvaient mettre en péril des programmes locaux des membres. Cette situation nous a poussé à travailler avec les membres nationaux du réseau plus en amont, à approfondir l'analyse juridique autour de nos campagnes, et à mettre de

L'intégration au réseau a donc pour conséquence direct de transformer la stratégie de plaidoyer :

- En mettant de côté certains enjeux de plaidoyer ou **en repensant les cibles** de ce plaidoyer afin d'éviter de déstabiliser les relations établies par les membres ActionAid dans les pays visés.
- **En travaillant autrement en amont des campagnes**, sur l'analyse juridique, la compréhension du contexte et le décryptage du jeu d'acteurs dans les pays concernés, et en collaborant avec les ActionAid locaux dès la conception de ces actions de plaidoyer.

METIERS – DIVERSIFICATION ET PROFESSIONNALISATION DE CERTAINES FONCTIONS

L'impact d'ActionAid sur l'évolution des métiers et des modes d'organisations s'avère très important et pose en interne une série de questions nouvelles.

L'intégration au réseau s'accompagne tout d'abord d'une **diversification des métiers** et des missions de Peuples Solidaires. D'une organisation de campagnes, elle devient une organisation à la fois de campagnes et de projets. Cette transformation appelle des compétences nouvelles au sein de l'équipe. Notons que c'est le plus souvent dans les réseaux de type « familles » comme ActionAid que l'on observe cet impact fort de l'appartenance au réseau sur les métiers de l'ONG.

Par ailleurs, l'intégration s'accompagne d'un **bouleversement des modes d'organisation** : en incitant l'association à un modèle plus « vertical », à une définition plus spécifique des responsabilités et à l'adoption d'une série de procédures nouvelles en matière de gouvernance, de RH, etc. C'est donc une forme de rationalisation des modes d'organisations de l'association qui se met en place en parallèle de cette affiliation.

La question qui se pose est celle de l'importance donnée à ces procédures nouvelles ; le **danger d'une complexification des modes d'organisation et d'une multiplication des frais de structures dans une association encore assez petite**. La citation ci-contre illustre

« C'est une phase de transition pour nous. Du coup, les habits sont soit déjà trop petits (ceux de Peuples Solidaires), soit encore trop grands (ceux d'ActionAid France). »

bien la période de transition dans laquelle se trouve Peuples Solidaires.

FINANCEMENT – UNE TRANSFORMATION DU MODELE ECONOMIQUE

L'impact d'ActionAid sur le développement des ressources de Peuples Solidaires est majeur, pour plusieurs raisons :

La logique financière d'ActionAid vis-à-vis de Peuples Solidaires est une logique d'investissement. Aujourd'hui le financement du développement de Peuples Solidaires par le réseau est important (bien plus important que la contribution de l'association au réseau). L'objectif visé est une croissance du budget de l'association (grâce notamment à un investissement fort sur la fonction de fundraising), qui s'accompagnera d'une contribution croissante de l'association au réseau.

Vis-à-vis des bailleurs le lien à ActionAid semble apporter à Peuples Solidaires un surcroît de crédibilité ; il garantit un niveau d'expertise et un panel de partenaires très diversifiés. Par ailleurs, ce lien permet d'assurer un co-financement des projets qui favorise l'engagement des bailleurs (notamment l'AFD) auprès de Peuples Solidaires. Concrètement, c'est ce qui a permis à Peuples Solidaires d'être soutenu par l'AFD sur un projet de terrain mené au Sénégal. Cette stratégie de rapprochement avec les bailleurs publics français se retrouve dans d'autres réseaux de type « famille » (tel que Oxfam par exemple).

Le réseau ActionAid International finance 50% des projets que nous présentons à l'AFD. Pour un bailleur, cela compte beaucoup. C'est le gage « qu'il y a quelqu'un derrière » pour apporter de l'expertise, du financement, etc.

Au regard des motivations initiales de Peuples Solidaires, cet objectif de transformation du modèle économique et de développement des ressources semble plutôt un succès.



L'Education change le monde

ETUDE DE CAS 2

Aide et Action France & Aide et Action International

AIDE ET ACTION INTERNATIONAL

Aide et Action est une ONG de solidarité internationale d'origine française créée en 1981. Elle œuvre particulièrement dans le domaine de l'éducation, qu'elle considère comme un levier du développement. Aide et Action est guidée par la conviction que "*l'éducation change le monde*".

Aide et Action initialise un processus d'internationalisation en 2004, qui conduit en 2007 à la création de Aide et Action International et d'associations régionales, basées sur des zones géographiques continentales. L'objectif principal est de sortir de la centralisation française et de faire progresser l'organisation dans ses domaines d'expertise.

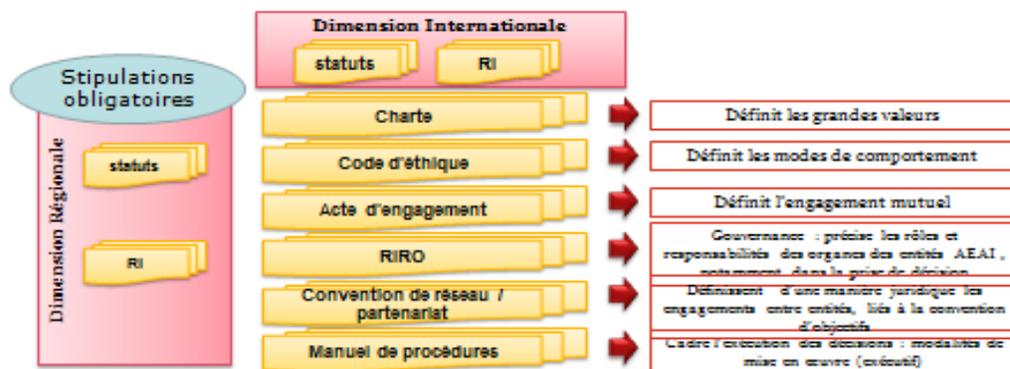
Les membres du réseau Aide et Action sont au nombre de 7, et sont organisés selon une logique régionale : AEA International (Direction internationale); AEAI Afrique ; AEAI Asie du Sud Est ; AEAI Asie du Sud ; AEAI Amérique Latine et Caraïbes ; AEA France; AEA Suisse (AEA France étant responsable du développement de AEA en Europe). Les membres régionaux sont responsables des projets qui ont lieu dans leur zone géographique. Lors de la mise en route de son projet d'internationalisation, Aide et Action a fait le choix des associations régionales plutôt que celui des membres nationaux (dans les pays ou Aide et Action avait des projets).

Le niveau d'intégration est élevé au sein du réseau. Aide et Action s'est doté d'une stratégie réseau en 2012, dont est issue la convention d'objectifs. Le réseau met en commun ses ressources humaines et financières et met progressivement en place des systèmes et outils communs. AEA a une direction Internationale, basée à Genève, pour conduire et animer le réseau de manière coordonnée. Les membres du réseau signent une charte qui les engage à respecter quatre principes communs : décision partagée ; co-responsabilité ; autonomie des grandes régions ; mutualisation des moyens (financiers, RH, information, systèmes et outils).

L'animation et coordination du réseau sont sous la responsabilité de la Direction internationale (DI) qui est dotée d'un staff spécifique. La connexion entre Direction Internationale et associations régionales se fait entre autres dans le cadre d'un comité de direction internationale qui comprend la directrice internationale, les 5 directeurs régionaux + la Suisse (qui a un statut à part), et des responsables transversaux (communication; finances et système d'information internationaux; gestion du changement).

Le fonctionnement du réseau est cadré, comme le montre la figure ci-dessous, par une série de textes.

Des règles communes pour assurer le bon fonctionnement du Réseau: les Textes fondateurs



Chaque entité est juridiquement indépendante (statuts et RI propres). Son adhésion au Réseau « AIDE ET ACTION » implique le respect de textes fondateurs communs à l'ensemble

Au regard de la typologie de l'étude, Aide et Action peut être défini comme une «Famille» dans la mesure où les membres du réseau partagent la même identité, et où le niveau d'intégration élevé porte à la fois sur les valeurs/positions, la planification stratégique, et les ressources.

MOTIVATION - L'ENJEU DE L'ACQUISITION D'UNE DIMENSION INTERNATIONALE

Au centre du projet d'internationalisation figure la volonté de sortir l'organisation de son centrage sur la France et de la faire évoluer vers une organisation dépassant le clivage Nord-Sud. La volonté de donner une identité internationale au réseau est d'ailleurs manifeste dans l'implantation de AEA International en Suisse. Cette implantation permet un positionnement géographique à proximité d'organisations internationales importantes dans le domaine de l'éducation, et permet de garantir l'évolution vers un réseau moins centré sur la France.

La dimension internationale est vue par AEA comme nécessaire pour devenir un acteur incontournable dans ses champs d'expertise. Pour atteindre cette position, le modèle de changement («theory of change») de AEA inclut le développement de pôles d'expertise, identifiés régionalement mais développés dans le cadre d'une stratégie de partage au sein du réseau. Ce modèle se met actuellement en place.

"AEA est passé d'un modèle où les projets étaient identifiés en dernier ressort par la France à un modèle où les projets émergent des régions".

Créant un réseau ex-nihilo à partir d'antennes régionales, AEA n'affronte pas les mêmes défis d'identité que les "familles" anglo-saxonnes représentées dans plusieurs pays européens. Il aurait probablement été plus difficile de créer l'antenne AEA France/Europe si AEA avait été présent dans un plus grand

nombre de pays européens en 2004. Le fait que AEA Suisse (créé en 2002) soit resté un membre indépendant en 2007 le montre clairement.

GOUVERNANCE : ENTRE FEDERATION ET CONFEDERATION

Aide et Action est gouvernée par un Conseil International (CI) qui comprend des responsables experts dans certaines thématiques éducatives et issus des différentes régions et un Conseil International Elargi (CEI) aux Présidents des membres. Le CEI a pour rôle principal de statuer sur la convention d'objectifs (activités et budgets) et ses ajustements en cours d'année. Le CI est élu par le «Congrès», l'équivalent de l'AG, qui comprend environ 25 membres (présidents des associations régionales et responsables thématiques), et se réunit tous les deux ans. Les directeurs des associations régionales sont associés à la Direction Internationale au sein d'un comité de Direction Internationale, véritable instance exécutive du réseau. Chaque antenne est de plus dirigée par un conseil d'administration.

AEA semble se positionner entre la fédération et la confédération : d'un côté le réseau fonctionne avec un gouvernement central tout en accordant un niveau d'indépendance aux membres dans les affaires internes (fédération). De l'autre, la gouvernance internationale n'a pas de pouvoir juridique sur les membres, ce qui donne une dimension d'alliance entre des structures indépendantes (confédération). Juridiquement, les entités dotées d'un pouvoir sont les CA des associations régionales. Ainsi les directeurs des régions sont recrutés par la DI qui leur fait signer les contrats mais en fait les directeurs légalement relèvent de leurs CA respectifs. Il n'y a pas de fondement juridique au pouvoir de la DI (bien que le rôle et les responsabilités de la DI sont fixés dans un règlement intérieur adopté par tous les membres).

Cette situation est la norme au niveau des réseaux internationaux : les membres des réseaux restent des entités indépendantes ; et même lorsque le niveau d'intégration est très élevé, on ne se rapproche pas d'un système de «franchises» (reproduction à l'identique quel que soit le contexte, type McDonald's).

Lors de la mise en place du réseau et de sa gouvernance, AEA a cherché à ce que la dynamique interne soit centrée sur l'expertise et les thématiques. Certaines mesures ont été prises spécifiquement pour cela. C'est ce qui a conduit, par exemple, à placer des responsables thématiques au conseil international plutôt que des représentants des régions. Plutôt que de venir défendre sa région dans la gouvernance on y vient pour partager son expertise et représenter des thématiques à faire progresser au sein du réseau. Le modèle cherche à éviter la « régionalisation ».

"Jusqu'au milieu des années 1990, l'action de l'association pouvait être caractérisée de « directe », et se faisait essentiellement « sur le terrain ». Le bureau d'Aide et Action France assurait pleinement une double fonction de collecte et de pilotage des différents projets menés sur le terrain"

(AEA ; La participation d'AEA au sein des réseaux inter-associatifs)

INTEGRATION : LENTEUR DE L'ADOPTION DES SYSTEMES ET OUTILS

Malgré un niveau d'intégration poussée (identité commune; mutualisation des ressources financières, etc.), Aide et Action souligne une lenteur à harmoniser les systèmes communs : «les outils sont

construits en avançant». Ainsi le réseau a débuté avec 6 sites internet et 6 chartes graphiques différentes. Ces aspects sont aujourd'hui en cours d'harmonisation et une charte graphique internationale est posée. De même le système de comptabilité harmonisé est lent à mettre en place. Ceci a d'ailleurs posé des problèmes à AEA France, la décentralisation ayant impliquée de nouveaux flux financiers vers des entités opératrices. Il en est découlé la perte de la certification « Don en confiance » du fait que les associations régionales nouvellement créées ne s'étaient pas encore suffisamment structurées sur le plan juridique pour mettre en visibilité la traçabilité requise par cette certification. Ceci a amené AEA à la mise en place des contrats de partenariat et de la convention de réseau.

Certains des principes clés du réseau prennent aussi du temps à être pleinement intégrés. Ainsi de la coresponsabilité : le réflexe de faire circuler les informations lorsque les répercussions peuvent concerner l'ensemble du réseau n'est par exemple pas acquis par tous.

En accord avec la fin du paradigme Nord-Sud, Aide et Action voit son réseau comme un bassin de compétences à identifier et à développer. Le mouvement de l'expertise au sein du réseau est considéré comme une clé. Il est à ce titre illustratif que la mission sociale France se soit développée à partir de l'expérience de AEA au Sénégal et que ce soit le responsable de cette expérience qui soit venu la mettre en place en France et assure aujourd'hui le développement de la mission en France et en Europe.

ENJEUX DE POSITIONNEMENT DES MEMBRES DU RESEAU

Aide et Action France a joué le rôle de moteur dans la création du réseau Aide et Action, suite aux réflexions stratégiques engagées dès le début des années 2000. Le bilan largement positif de ce projet ambitieux n'est cependant pas sans conséquence pour Aide et Action France et l'ensemble des membres du réseau. Ainsi, l'internationalisation a poussé l'ensemble des membres du réseau à développer à la fois la collecte de ressources et la mise en oeuvre de la mission. La France ayant cessé d'être opérationnelle a créé en 2007 la mission éducative France et mis en oeuvre des actions sur son propre territoire. Cependant un développement insuffisant de ces actions et la forte antériorité dans la collecte des ressources, ont placé principalement l'association française dans une position de collecteur.

« Aide et Action France ne peut plus être considérée comme un bureau collecteur engageant un plaidoyer autour de l'aide au développement. Cette identité ne structure plus la mission d'Aide et Action en Europe »

(AEA ; la participation d'AEA au sein des réseaux inter-associatifs).

L'évolution de Aide et Action soulève donc une série d'enjeux pour AEA-France.

Tout d'abord le modèle économique peine à sortir d'une forte dépendance par rapport à la France. Le modèle économique de Aide et Action est essentiellement basé sur la collecte de fonds privés auprès des particuliers en France. Il n'y a pas d'amélioration notable concernant l'objectif d'équilibrage dans la provenance des ressources : AEA France collecte 75% des ressources, bien qu'une des organisations régionales soit basée dans un BRIC (AEA Asie du Sud basé en Inde). Par ailleurs AEA-France joue encore un rôle d'intermédiaire entre les bailleurs et les différentes entités d'AEA.

Or cette collecte n'est plus maintenant engagée directement par Aide et Action France seule: quel est le

risque que les donateurs trouvent qu'il y a trop d'intermédiaires entre leur don et l'action ? D'autre part AEA France a également pour objectif de développer sa mission sociale en France et en Europe (250 000 Euros pour les missions sociales France mais une volonté d'augmentation): quelles conséquences pour le réseau si d'autres ressources ne viennent pas compenser cette réaffectation ?

Une seconde tension porte sur le poids de AEA France dans la gouvernance de AEA International. Nous l'avons vu, pour éviter la régionalisation du réseau, celle-ci met en avant les thématiques et l'expertise. Or AEA France dans la configuration actuelle est avant tout un bureau de collecte avec une faible expertise et risque de se retrouver en position de faiblesse dans un réseau dont elle assure le financement à 75%. Si pour certains, cette évolution fait partie logiquement du processus entamé et doit être assumée, elle questionne d'autres, qui voient d'ailleurs dans le développement de la mission sociale France-Europe une manière efficace de rééquilibrer le réseau, puisqu'elle permettrait à AEA France d'être dépositaire d'une partie de l'expertise du réseau.

Enfin, l'évolution du contexte global vient conforter AEA France dans une nouvelle lecture stratégique qui l'encourage à se repositionner autour des enjeux d'éducation plutôt que d'aide au développement. Cette lecture est cohérente à la fois avec la disparition progressive du paradigme Nord-Sud (un Nord ayant des moyens et des solutions et un Sud manquant des deux) et avec la montée en importance d'enjeux globaux, ressentis à la fois au Nord et au Sud. Notons qu'Aide et Action est déjà avancé dans sa réflexion sur ce point. Un document interne de réflexion stratégique indique que « *Depuis quelques années, l'association développe sa mission vers des actions éducatives, sur le territoire français en particulier. Cela lui permet d'investir d'autres problématiques comme la cohésion sociale, la réussite scolaire, la lutte contre les inégalités, etc.* » (AEA ; la participation d'AEA au sein des réseaux inter-associatifs ; p25).

Le projet d'internationalisation a été déstabilisant pour l'ensemble du réseau mais plus particulièrement pour Aide et Action France. Il débouche aujourd'hui sur des questionnements pour lesquels toutes les réponses ne sont pas apportées. Une des réponses pourrait être le développement de la mission sociale France-Europe qui pourrait s'insérer harmonieusement dans une lecture "post Nord-Sud" centrée sur les enjeux globaux. Notons finalement, qu'une telle évolution s'accompagnerait d'une révision de la stratégie partenariale de Aide et Action France, qui ne serait plus uniquement centrée le secteur de la solidarité internationale et de l'aide au développement et ses acteurs.

ETUDE DE CAS 3

EU-Nomad

EU-NOMAD

Eu-Nomad est créé en octobre 2007 à l'initiative d'un consortium de 4 ONG, ADER (France), IRFAM (Belgique), Connection for Development (Grande-Bretagne) et GRDR (France), en réaction à une évolution de la politique de « codéveloppement » de la France et de l'influence de cette politique sur l'Union Européenne. Ces évolutions n'allaient pas dans le sens voulu par les acteurs associatifs qui souhaitaient s'organiser collectivement pour influencer les politiques en question.

Eu-Nomad est un réseau de droit belge. L'enregistrement en Belgique retranscrit directement la volonté d'influence sur les politiques européennes. Le réseau est pan-européen et pluri-acteurs, et regroupe une centaine de membres dans 10 pays, dans lesquels sont mis en place des plateformes pays (informelles¹). Deux familles d'acteurs sont présentes au sein de Eu-Nomad : « migration et droits » et « migration et développement ». Initiés plutôt par des acteurs « latins », Eu-Nomad s'est étendu à des pays anglo-saxons de l'Union Européenne.

Eu-Nomad fonctionne actuellement au ralenti, suite à la non-obtention de financements de l'Union Européenne en 2013 (FEI) et en 2014 (DEAR). Cependant des liens et synergies perdurent et le réseau reste actif dans certains pays.

Au regard de la typologie de l'étude, Eu-Nomad peut être défini comme une « Equipe », dans la mesure où :

¹ La plate-forme France, créée en 2008, réunit une quinzaine de membres parmi lesquels le FORIM, le Conseil Départemental de l'Essonne, le laboratoire Migrinter, ENDA Europe, Immigration Démocratie Développement, Touiza Solidarité, Migration et Développement, La Maison internationale de Rennes, ID-Méditerranée, le SIAD, Parole d'hommes et de femmes... Deux membres ayant joué un rôle important dans Eu-Nomad ont depuis cessé leurs activités (ADER ; PANOS).

Art 3 du règlement Intérieur de Eu-Nomad (2011)

L'association a pour but de réunir et faire croître un réseau d'organisations qui œuvrent avec les migrants en matière de développement des pays d'origine (co-développement), le réseau fonctionnant comme un « **espace public de dialogue multi-acteurs** » autour des pratiques reliant la migration, la citoyenneté, l'intégration et le développement ... L'association a aussi pour objectif de permettre l'instauration d'un dialogue structuré avec les institutions européennes, les pouvoirs publics des Etats membres de l'Union européenne et d'autres acteurs intergouvernementaux pour contribuer à faire connaître, mettre en œuvre mais aussi **faire évoluer les politiques publiques** relatives au triptyque migration/citoyenneté-intégration/développement.

- le membership est large, hétérogène et multi-acteurs;
- les membres du réseau sont réunis autour d'un objectif politique clair et fédérateur (les «Equipes» sont des coalitions de cause);
- en général une personne par organisation membre est responsable de la participation au sein du réseau (au sein de chaque structure membre, tous les salariés et les adhérents ne sont pas mobilisés, par manque de moyens, de temps, etc.);
- les membres ne sont pas tous actifs à la même hauteur en fonction de leurs disponibilités et des moyens dont ils disposent ;
- les membres sont peu transformés par leur appartenance au réseau en raison du point précédent et parce que les «Equipes» n'ont pas un effet important sur les modèles économiques et la gouvernance des membres.

MOTIVATION - DES OBJECTIFS TROP DIVERS ?

Eu-Nomad met en avant 3 objectifs principaux articulés entre eux² :

- **Le plaidoyer européen** (cf. Article 3): il est directement à l'origine du réseau. Des moyens sont mis au service de cette activité (1 temps plein était basé à Bruxelles). L'activité de plaidoyer était par ailleurs un élément central du financement demandé à l'Union Européenne en 2013, signalant une volonté de continuer à progresser dans cette direction.
- **L'action commune** en réponse au constat de l'évolution des bailleurs de fonds (engagement de plus grands montants avec moins d'acteurs)³.
- **L'amélioration des pratiques des membres**. Eu-Nomad investit dans l'échange de pratiques entre les membres et la capitalisation (le réseau a eu un responsable capitalisation à mi-temps). Eu-Nomad est autant un réseau de plaidoyer qu'un espace de capitalisation des pratiques et d'échanges.

Eu-Nomad s'est tenu à deux principes clefs afin de donner une cohérence globale au réseau :

- 1 : Articulation et complémentarité des actions⁴.

² En 2008 puis 2011, les projets financés par l'Union Européenne incluaient les 4 axes de travail suivants : capitalisation, études, plaidoyer et structuration de réseau.

³ La volonté de se mobiliser autour d'« activités communes » concrètes a été renforcée dans les dépôts des projets FEI (2013) et DEAR (2014) pour aller au-delà de « la structuration comme fin en soi ». Il s'agissait de traduire le projet politique du réseau dans les actions collectives, entre plateformes ayant des points communs en termes de thématiques de travail ou de modes d'organisation ou des souhaits de renforcements mutuels, sans nécessairement impliquer tous les membres sur toutes les activités, étant donné les disparités de capacités de mobilisation.

⁴ Par exemple entre les activités de capitalisation des pratiques et la construction du plaidoyer : cette capitalisation, outre une meilleure connaissance et interconnaissance des pratiques, a nourri une réflexion collective pour le développement d'un plaidoyer s'appuyant sur la diversité et la pertinence des actions de co-développement. Cette articulation est essentielle pour renforcer le positionnement politique d'Eu-Nomad aux échelles européenne et nationales que ce soit en termes de plaidoyer sur les Droits ou d'influence durable sur les

- 2 : Transversalité des approches à travers des « actions communes » visant les trois objectifs et ayant un effet structurant pour le réseau⁵.

Les membres (ceux que nous avons rencontrés) ne sont pas nécessairement attirés de la même manière par ces trois objectifs. En conséquence, le réseau est vu par certains comme un réseau de capitalisation et par d'autres comme un réseau politique ; par certains comme un réseau européen, par d'autres comme un réseau français. Il en résulte une identité floue qui de notre point de vue a desservi Eu-Nomad et contribué à ses difficultés. Eu-Nomad a réuni un casting intéressant autour d'un sujet fédérateur mais la dispersion des objectifs a dilué les efforts des membres pouvant donner une impression de manque d'efficacité du réseau.

Les membres français retiennent cependant que Eu-Nomad a permis de réfléchir le paysage des acteurs collectifs du secteur "migration", a permis d'harmoniser les positions (par exemple concernant le co-développement et l'approche globale migration et mobilité, "AGMM"), et que Eu-Nomad a été un interlocuteur important du Ministère des Affaires Étrangères français.

ANIMATION ET GOUVERNANCE - LA DOUBLE DYNAMIQUE EUROPE-PAYS MEMBRE

La recherche d'une double dynamique articulée entre le niveau européen et le niveau État membre est aujourd'hui fréquente au sein des réseaux européens, du fait de l'importance politique de l'Union Européenne et de l'importance des financements que l'UE destine au développement international.

Eu-Nomad s'inscrit dans cette tendance. Au niveau européen, Eu-Nomad cherche à la fois à accéder à des financements et à se joindre aux efforts de plaidoyer (volonté de connecter avec les poids lourds de la migration présents à Bruxelles : Croix Rouge ; ENAR ; PICUM). Au niveau des États membres, Eu-Nomad cherche à favoriser les échanges, l'amélioration des pratiques et la construction de positions communes. Idéalement, ces deux dynamiques se rejoignent, notamment dans le cadre du plaidoyer mené de manière coordonnée aux deux niveaux.

Toutefois le double niveau de gouvernance et d'animation (Europe - État membre) est complexe et Eu-Nomad a éprouvé des difficultés à gérer stratégiquement cette double dimension. Face aux difficultés rencontrées, Eu-Nomad a d'ailleurs fait faire une étude externe qui a notamment conduit à une formalisation plus poussée de la gouvernance⁶.

Eu-Nomad est depuis lors composé de membres effectifs et de membres adhérents (selon la dénomination belge). Les membres effectifs relevant d'un même pays sont regroupés au sein d'une « plateforme pays » et désignent chaque année deux personnes aptes à les représenter à l'assemblée

politiques publiques touchant les liens entre migrations et politiques de développement.

⁵ Par exemple, organisation de séminaires annuels européens de capitalisation (tous les membres concernés mais en général participation d'au moins 1 organisation par plateforme pays), contributions collectives à la rédaction du rapport annuel d'étude européen sur les politiques migration/intégration/développement et rédaction de documents de positionnement à l'échelle européenne (ne mobilisent qu'une partie des membres, selon disposition et moyens) ; tenue d'une Assemblée Générale (tous les membres concernés à l'échelle européenne, possibilité de remises de pouvoirs fautes de moyens pour que tous les membres participent).

⁶ Lévy Marc. *Diagnostic organisationnel et institutionnel du réseau Eunomad*. Paris, Gret, novembre 2011, 50 pages.

générale. Cependant ces deux personnes ont un nombre de voix équivalent à la taille du membership dans leur pays (avec un maximum de 15 % du total des voix). En faisant ce choix, pour diverses raisons y compris de coûts, Eu-Nomad a cherché à être fidèle au principe « un membre - une voix » tout en limitant les coûts liés à la tenue des assemblées générales.

Les plateformes nationales ont-elles fait écran avec le niveau européen ? Certains membres français n'ont pas senti la dimension européenne. La gouvernance mise en place (2 représentants par plateforme pour l'AG) a limité les contacts entre membres de pays européens différents. De fait le réseau semble hésiter entre la dynamique pays et la dynamique européenne : est-ce une faiblesse de la stratégie ou la conséquence d'un manque de moyens ?

Eu-Nomad a adopté une stratégie d'influence mettant en relation le plaidoyer national et le plaidoyer européen. Chaque année, les membres ont choisi un fil rouge (2011 = focus méditerranée ; 2012 = impact des crises sur les droits des migrants) et produit des rapports pays ensuite agrégés dans un rapport européen. Cette stratégie de plaidoyer s'articule autour des principes suivants : le réseau se place en position d'observateur vigilant (« *watchdog* ») (le rapport annuel thématique illustre ce positionnement) et met en jeu des effets de levier entre plaidoyer national et plaidoyer européen.

Les rapports humains sont nécessaires pour éviter le risque du réseau hors sol: «pour un réseau européen il faut des échanges; pour construire une identité européenne, il faut se connaître »

Cette stratégie est relativement fréquente au sein des réseaux européens (par exemple: Action for Global Health ou OCEAN2012). Cependant une des spécificités de la stratégie de Eu-Nomad a été la volonté de nourrir le plaidoyer à partir des expériences de terrain des membres, tandis que d'autres réseaux (en général anglo-saxons) mettent davantage l'emphase sur la qualité des informations et des analyses («*intelligence*») dont ils disposent pour nourrir leur plaidoyer.

L'organisation du plaidoyer européen au sein de Eu-Nomad illustre les limites de la participation dans un réseau fortement hétérogène : la responsable plaidoyer a mis en place un groupe de travail dans lequel 5 pays sur 10 ont participé mais dont la dynamique s'est essouffée en raison d'une compétition dans le temps de travail entre les activités pays et les activités Europe. Ceci explique en partie pourquoi le plaidoyer Européen de Eu-Nomad n'a pas eu le développement prévu, bien que la visibilité de Eu-Nomad à Bruxelles ait progressé.

LES «COALITIONS DE CAUSE», RESEAUX DE DEMAIN ?

Dans les coalitions de cause, le plus important n'est pas « qui sont les membres ? » mais leur volonté de faire progresser une problématique. Ceci a deux conséquences majeures :

- les coalitions de cause ne sont pas faites pour durer éternellement puisqu'elles se mettent en place autour d'un objectif précis;
- ces coalitions réunissent en leur sein des acteurs hétérogènes réunis par un objectif commun.

Dans une coalition de cause, la question des valeurs communes se pose avec moins d'acuité puisque les énergies sont tournées vers l'obtention d'un changement dans un laps de temps assez cadré. Le

membership est fluctuant, non pas en raison de différends portant sur les valeurs, mais en raison d'une recherche de l'efficacité dans la production du changement (certains acteurs peuvent être particulièrement utiles à un moment donné et moins à d'autres).

Le prototype de la coalition de cause est la campagne de plaidoyer qui se met en place avec un objectif et un cadre de temps très précis. Ce cas est fréquent dans le secteur de l'environnement. Les organisations joignent une campagne car elles adhèrent à l'objectif visé (par exemple: la campagne Sark Alliance s'est mise en place en 2009 pour obtenir une réglementation européenne plus dure à l'encontre de la technique du « finning ». L'objectif était d'influencer le processus de renouvellement de la politique commune des pêches. La campagne s'est arrêtée dès que la commission européenne a approuvé la nouvelle politique commune de la pêche).

Eu-Nomad présente des caractéristiques qui font initialement de ce réseau une coalition de cause. Il est mis en place avec un objectif politique clair en tête (influencer la politique commune concernant les migrations) et il réunit deux familles d'acteurs (Migrations et développement et Migrations et droits) avec une volonté de rapprocher ces deux courants autour de positions politiques communes. Au départ, la coalition de cause fonctionne bien grâce à un objectif unificateur (opposition à la politique européenne de migration). Il y a ensuite une perte de sens entre la phase 1 et la phase 2 qui débouche sur des dissensions entre acteurs des groupes Migrations et développement et Migrations et droits. Le projet politique est devenu moins clair et a laissé la place à un débat sur les valeurs communes.

La relance éventuelle de Eu-Nomad doit avoir cette leçon clairement en tête. Si le réseau veut être une coalition de cause, il doit identifier son objectif fédérateur avec une possibilité de progression dans un cadre de temps contraint. Il doit ensuite organiser l'animation du réseau avec comme première priorité la mobilisation efficace de la contribution des membres pour produire les changements attendus en lien avec l'objectif fédérateur.

LE DEFI DE L'HETEROGENEITE AU SEIN DE EU-NOMAD

Eu-Nomad a été créé par un consortium d'ONG qui a ensuite convaincu d'autres organisations et institutions de se joindre au réseau. Ayant un objectif initial de plaidoyer, Eu-Nomad a cherché à attirer un nombre important de membres, de natures diverses et basées dans des pays différents afin de se donner un poids politique (Eu-Nomad comptait 100 membres en 2011). De plus, nous l'avons dit, Eu-Nomad a volontairement voulu réunir deux familles distinctes (Migrations et développement et Migrations et droits). Le réseau a donc recherché et revendiqué son hétérogénéité.

Cette hétérogénéité apporte avec elle son lot de défis, au premier rang desquels on trouve l'animation et la participation. Eu-Nomad est parti avec l'idée d'une participation relativement homogène des membres, obtenue avec l'appui d'une animation du réseau qui, sans être négligeable n'était pas non plus extravagante ⁷. Elle n'a cependant pas été suffisante pour obtenir la participation homogène des

⁷ 2 temps plein (coordination en France + plaidoyer à Bruxelles) ; 3 temps partiels (capitalisation + référence thématique migration-développement + communication) ; un temps partiel dans chaque pays pour l'animation.

membres dans un réseau hétérogène de taille importante et dans lequel de nombreux membres ont peu de ressources. Dès lors le risque est important d'un fonctionnement à plusieurs vitesses avec d'une part des membres peu actifs et des membres plus impliqués, certains au niveau national et d'autres au niveau européen.

De ce fait, une tension portant sur le partage des bénéfices collectifs apparaît dans le réseau. D'une part, les membres impliqués fortement (au premier rang desquels les initiateurs) sont en droit de se demander si leur investissement ne profite pas à d'autres membres sans contrepartie. En clair, les locomotives se demandent ce qu'elles ont à gagner à faire émerger un réseau ayant une identité différente de la leur (et possiblement en compétition), si elles doivent en fait être au four et au moulin pour obtenir ce résultat.

L'analyse peut-être très différente pour d'autres membres pour qui le risque est plutôt celui de la promotion des ONG porteuses. Dans cet autre narratif, les fondateurs occupent des positions stratégiques dans le réseau (hôte; mises à disposition des RH; gouvernance) dont découle une concurrence entre l'agenda du réseau et l'agenda des organisations individuelles, alors qu'il faudrait, selon un de nos répondants, « s'effacer dans un réseau ».

Ainsi apparaît de manière claire le piège qui se referme sur le réseau « Equipe » dysfonctionnel. Les membres qui s'investissent le plus sont en position de récupérer les bénéfices collectifs du réseau (notamment en bénéficiant d'une confusion sur l'identité entre le réseau et ses porteurs principaux). Ils se sentent par ailleurs légitimés par leur niveau d'investissement. Si cela passe bien auprès des membres qui n'ont pas d'ambition importante en termes de visibilité, cela passe moins bien auprès des membres ayant déjà une certaine envergure.

Plusieurs évolutions sont possibles afin de rétablir l'équilibre au sein du réseau:

- Si le format « Equipe » est maintenu, la clé sera de disposer d'une capacité d'animation importante et d'identifier des sujets rassembleurs à propos desquels des membres hétérogènes peuvent apporter des contributions diverses mais s'additionnant pour contribuer à la progression vers un objectif commun.
- Il est possible de faire évoluer le réseau vers le « Club » en resserrant le membership pour avoir plus facilement un niveau égal d'implication. C'est par exemple ce qu'AIDES a décidé de faire en passant de Afrique 2000 à Coalition +.
- Il est également possible de faire évoluer un réseau « Equipe » vers un « Étendard » dans lequel l'hétérogénéité du membership ne pose pas problème puisque l'implication égale des membres n'est pas recherchée. Cependant, le passage à l'Étendard requiert qu'il n'y ait pas de compétition concernant les bénéfices collectifs entre le réseau et les membres : le réseau représente les membres sur un sujet donné mais les bénéfices sont destinés strictement aux membres, de manière collective.

UN MODELE ECONOMIQUE FRAGILE

Deux financements obtenus de EuropAid ont permis de lancer Eu-Nomad (2008-2010 et 2011-2013). En complément la plateforme française a reçu un financement de l'AFD (ce financement, porté administrativement par le GRDR, complétait pour la France le second financement UE). La non obtention de deux financements UE (appels à propositions FEI et DEAR) en 2013 et 2014 a cassé la dynamique du réseau.

Pour certains des membres français, le fait que Eu-Nomad n'ait pas « survécu » à l'arrêt des financements démontre simplement que ce n'est pas un réseau militant. Pour d'autres membres, cependant, Eu-Nomad ne peut pas fonctionner seulement sur la base du bénévolat (les membres sont surtout des petites organisations avec essentiellement des financements publics et donc peu de latitude pour s'investir dans les dynamiques hors de leurs projets financés).

Ce bref historique financier fait ressortir la dépendance de Eu-Nomad vis à vis des financements publics, particulièrement européens. De fait, la dynamique s'est essoufflée rapidement après les financements et certains indicateurs suggèrent un niveau de désengagement élevé (par exemple, le non renouvellement en 2014 du paiement des droits du site internet⁸).

Elle ne s'est cependant pas totalement arrêtée. Certaines plateformes pays sont restées actives en général en lien avec l'obtention d'autres financements (en Italie, la dynamique a continué dans le cadre d'un financement UE sur projet EADSI avec le GRDR : les OMD pour les OMD⁹). Le fait que la dynamique se soit maintenue dans certains pays ayant obtenu des financements renforce le questionnement sur l'articulation Europe-Pays membre dans le cas de Eu-Nomad. Tout financement obtenu par des membres du réseau n'aurait-il pas du contenir une quote part pour la dimension Europe¹⁰?

⁸ www.eunomad.org

⁹ « Les Organisations de Migrants pour le Développement dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement »

¹⁰ Cela est d'ailleurs mentionné dans le règlement intérieur.



ETUDE DE CAS 4

Le RADDO et le rôle d'animateur de réseau joué par le CARI

LE RADDO

Le Réseau Associatif de Développement Durable des Oasis (RADDO) a été créé en 2001 à l'initiative du CARI (avec l'appui financier initial du CCFD). Le Raddo est "un réseau d'associations actives au **Maghreb pour la sauvegarde des Oasis et pour la promotion du développement durable en milieu oasien**" (site internet RADDO).

Le CARI a progressivement pris l'initiative de structurer le fonctionnement de la collaboration en réseau. Dans un premier temps la collaboration s'est faite sans financements, puis la responsabilité de l'administration du réseau et de son animation ont été confiées au CARI. Au titre de responsable administratif et financier, c'est le CARI qui anime la concertation sur les actions à réaliser, puis négocie et gère les financements les plus importants du réseau. Il en est donc à la fois l'hébergeur et l'animateur. Dans les stades initiaux, le CCFD contribuait plus fortement à l'animation du RADDO, mais il est désormais plus en retrait suite à une forte mobilité du personnel sur cette zone au sein du CCFD. En 2009, une procédure d'appel d'offre a été lancée pour recruter un coordinateur basé au Sud. Cette expérience menée pendant quelques mois n'a pas donné satisfaction et c'est donc le CARI qui coordonne de manière continue depuis cette période.

Le réseau n'est pas "formalisé" juridiquement (il n'est pas enregistré sous un statut donné dans une législation nationale donnée). La formalisation n'est pas vue comme un avantage indiscutable par le CARI qui l'associe à institutionnalisation (« il faudrait donner des rôles aux uns et aux autres »). L'absence de formalisation est par contre associée à une marge de manœuvre et souplesse ainsi qu'une certaine durabilité reposant avant tout sur un engagement des membres basé sur des valeurs partagées. Toutefois un règlement intérieur, une gouvernance formalisée assurant la transparence et le partage des décisions et des financements ainsi qu'un livret de procédures permettent un fonctionnement participatif.

« Nous sommes de plus en plus persuadés que c'est la capacité de facilitation et une gestion combinée de l'offre et de la demande au service d'objectifs communs définis par le réseau qui sont les clés du succès avant la structuration formelle »

Le RADDO réunit près de 200 associations dans 4 pays (Tunisie; Algérie; Maroc et Mauritanie), et 2 membres français (le CARI et le CCFD). L'ouverture à de nouveaux pays est dans une phase test via des référents pays déjà en place au Niger et au Tchad impliqués dans de nombreuses activités.

Le niveau d'intégration¹¹ est globalement peu élevé. L'identité des membres n'est pas modifiée par leur appartenance au réseau et la mutualisation des ressources est réduite. Le niveau d'intégration est plus élevé concernant les valeurs et positions politiques : le réseau a ainsi mis en place une charte qui devrait marquer l'adhésion au réseau mais aujourd'hui n'est en pratique pas signée par les associations. Les positions politiques communes découlent du rôle de plaidoyer du RADDO.

La gouvernance repose sur un Comité de Suivi Permanent (CSP) constitué d'un point focal dans chaque pays (4) et de facilitateurs, le CARI et le CCFD. Il se réunit physiquement au minimum une fois par an et plusieurs fois par an via des conférences téléphoniques. Il peut également se réunir pour prendre des décisions importantes exprimées par l'un des membres du CSP. Le RADDO ne s'appuie pas sur une assemblée générale de tous les membres et s'écarte du principe "un membre - une voix". Toutefois les points focaux représentent les associations dans leurs pays respectifs. Afin à la fois de donner plus de poids aux associations dans l'animation et de favoriser l'impact territorial du réseau, le RADDO envisage la mise en place de référents au niveau des différents territoires dans les pays.

Au regard des catégories d'objectifs retenus pour cette étude, les objectifs du RADDO entrent principalement dans les catégories **Voix commune/influence sur les politiques** (mise à l'agenda de la question des oasis ; organisation de la parole du terrain ; Inclusion de la francophonie dans le dialogue international); et **Renforcement des capacités des acteurs Sud** (soutien financier aux activités des membres; professionnalisation; échanges; capitalisation; etc.)

Le RADDO a initialement été financé par le CCFD et un peu par le CARI, surtout en termes de temps de travail pour la constitution et les fondations du réseau. Le financement du CCFD, peu important, a joué un rôle crucial puisqu'il a permis de « construire le réseau ». A partir de 2009 le RADDO est financé essentiellement par l'AFD (DPO) dans le cadre du PACO (projet multi-pays ; deux phases). Le cofinancement est apporté par le CCFD entre autres. Les moyens du RADDO à partir de 2012 ont permis de donner une permanence à l'action du réseau ("de ne plus fonctionner sur des coups »).

Le réseau et son programme principal ont des noms différents (RADDO/PACO), ce qui n'est pas le cas dans de nombreux "réseaux programme" notamment dans les PCPA. Cette distanciation est importante selon nous dans une optique de pérennisation du réseau.

Au regard de la typologie de l'étude, le RADDO peut être défini comme un «Réseau-Programme»:

- le réseau n'est pas formellement enregistré et le niveau d'intégration est faible;
- le membership est important et est basé principalement au Sud
- le réseau est financé par un bailleur principal mais aussi des cofinancements mobilisés par les membres
- le financement du bailleur principal apporte des moyens pour la gouvernance et l'animation
- le plan stratégique se confond avec les phases de financement, avec toutefois des activités qui

¹¹ Dans le cadre de cette étude, nous regroupons quatre dimensions de l'organisation qui peuvent être plus ou moins partagées en fonction des réseaux pour déterminer un niveau global d'intégration : identité ; ressources et activités ; modes d'organisation ; positions et valeurs. Cette question de savoir « ce qui est partagé » entre les ONG au sein des réseaux est l'une des plus déterminantes pour distinguer différents profils de réseau.

- se poursuivent hors périodes de financement
- l'objectif principal est le renforcement des capacités des membres du réseau et l'équilibre partenarial. L'importance accordée au plaidoyer est variable (en fonction de la thématique; du contexte; du membership). Dans le cas du RADD0, le plaidoyer est un objectif central.
- Les effets sur les membres concernent surtout l'amélioration des pratiques, les relations avec les partenaires, la visibilité et l'organisation interne. La participation au réseau contribue à la professionnalisation.

LE CARI - L'EMERGENCE DU METIER D'ANIMATEUR DE RESEAU

"Le CARI est une association de solidarité internationale qui intervient depuis 1998 auprès des populations rurales du pourtour saharien. Ses actions sont principalement orientées vers la lutte contre la désertification (LCD) et la dégradation des terres (LDT) dans les agro-écosystèmes oasiens et sahéliens" (site internet CARI).

Initialement un acteur agissant en son nom propre, le CARI suit une trajectoire ponctuée par la création et la mise en place de réseaux d'acteurs organisés dans lesquels il joue également à des moments divers et des degrés divers un rôle d'initiateur, de coordinateur, d'animateur. C'est-à-dire finalement un rôle de facilitateur au sens littéral du terme. Ce rôle et cette fonction sont affinés au cas par cas dans chaque réseau.

Cette trajectoire débute lorsque le CARI prend l'initiative de solliciter 6-7 ONG françaises en vue de se rapprocher des institutionnels français concernés par la Convention Des Nations Unies de lutte contre la désertification (CNULD) issue de Rio 92 et entrée en vigueur en 1996. Un groupe de travail informel (GTD) et multi-acteurs sur la désertification en résulte. Il associe également le Comité Scientifique français Désertification (CSFD). Il a permis de nouer un dialogue franco-français sur des bases continues depuis 2001, qui a débouché, entre autres, sur l'écriture et l'adoption par le CICID d'une stratégie française de mise en oeuvre de la CNULD et d'un travail régulier de coopération entre OSCs, scientifiques et institutionnels français («une équipe de France») dans le cadre de la CNULD.

Pour se constituer en interlocuteur au niveau européen, le CARI a ensuite suscité la création de l'ENID (European networking initiative on development in Europe). Une nouvelle fois de structure informelle, cette plateforme européenne représentée dans une dizaine de pays a fini par répondre à un appel à propositions de l'Union Européenne. Le projet Drynet qui en est issu est lui-même devenu un réseau de 15 partenaires sur quatre continents et un référent majeur représentant les

Leçons apprises concernant la communication au sein des réseaux internationaux

"Il n'y a pas de réseau sans se tenir informés de manière rapprochée et de manière interpersonnelle. Répondre aux mails doit être un réflexe, le coordinateur de réseau doit s'assurer que ce principe pénètre le réseau. C'est l'alpha et l'oméga de la résolution des difficultés, qu'elle quelle soient. Toutes les activités du réseau doivent être documentées et les comptes-rendus doivent être disponibles. Des points réguliers sur les activités doivent être faits".

Les réseaux animés par le CARI

Groupe de Travail
Désertification

Réseau Associatif de
Développement Durable des
Oasis

Réseau Sahel Désertification

Antenne Méditerranée du pS-
Eau

organisations de la société civile impliquées dans la Convention Désertification.

Parallèlement ont été constitués le RADD0 (Réseau associatif de développement durable des oasis au Maghreb) et le RESAD (Réseau sahel désertification au Mali, Burkina Faso et Niger). Le CARI a également contribué au projet/réseau scientifique DESIRE sous le 6^{ième} plan cadre de la recherche de l'Union Européenne (26 centres de recherche scientifique travaillant sur 16 sites d'études dans le monde pour tester des stratégies de réhabilitation des terres dégradées).

Pour le CARI, l'animation/coordination de réseaux est devenue progressivement un métier. Ceci s'est accompagné du développement de ses compétences en ingénierie de réseau ; mais aussi d'un changement d'attitude qui résulte essentiellement de l'acceptation qu'animer un réseau est un travail de long terme dans lequel c'est la progression vers des changements recherchés qui compte (finalement plus que l'atteinte des résultats intermédiaires qu'il faut pourtant pouvoir caractériser). De fait, dans certaines circonstances, l'animateur de réseau peut se trouver tenté de faire par lui-même pour aller plus vite (sous la pression des engagements vis à vis des bailleurs en particulier) au détriment de la participation des membres. Cette tension est parfaitement illustrée par le proverbe africain affiché dans l'aéroport de Johannesburg « *si tu veux aller vite, vas-y tout seul, si tu veux aller loin, allons-y ensemble* »

L'équipe permanente du CARI (5 personnes salariées et 4 volontaires internationaux) est affectée pour une partie importante de son temps de travail à l'un ou l'autre des réseaux animés par le CARI. Elle est basée en France et a mis en place des mécanismes de communication essentiellement directs et continus pour une plus grande efficacité afin d'animer les réseaux multi-pays tels que le RADD0 ou le RESAD.

Une des fonctions importantes du coordinateur est de maintenir la confiance entre les membres du réseau. Pour cela son outil principal est la gestion de la transparence, concernant les activités, les décisions prises, les financements obtenus, les prises de parole au nom du réseau, etc.

Dans le cas des réseaux internationaux, les possibilités de rencontres physiques des membres sont limitées (particulièrement la rencontre physique de tous les membres ensemble). Dans le cas du RADD0, le coordinateur a des rencontres régulières 2 fois par an avec les membres du CSP (accompagné d'un représentant du CA des organisations qui sont au CSP) et réalise une visite par pays par an.

L'appel des oasis

"Estimant qu'elles paient un tribut injuste à un mode de développement arbitraire qui les condamne, les oasis refusent de mourir et lancent un appel au monde pour une mise en œuvre effective du développement durable".

RADD0 (Sommet Mondial du Développement Durable à Johannesburg, 2002)

INFLUENCE - LE PLAIDOYER DU RADD0 A UN TOURNANT ?

Dans un premier temps, le plaidoyer du RADD0 visait la mise en place du sujet des oasis à l'agenda politique du développement durable. Celui-ci ne figurait ni sur l'agenda international ni dans l'agenda politique des pays concernés, ce qui a fini par changer. Puis le plaidoyer a évolué vers des propositions politiques concrètes concernant la gestion agro-écologique des oasis dans les pays et dans les

discussions internationales liées à la gestion des ressources naturelles.

Sans que l'influence du RADDO soit directement quantifiable, des résultats importants ont été obtenus parmi lesquels l'adoption par de nombreux pays de politiques de sauvegarde de leurs oasis et la mention de la sauvegarde des oasis dans la déclaration de Rio +20.

Logiquement, le RADDO a émergé comme acteur visible dans les pays et à l'international ce qui a contribué également à la visibilité des membres (particulièrement les points focaux). La Banque Mondiale a par exemple récemment proposé au RADDO d'intégrer la structure de pilotage d'un projet en Tunisie sur les oasis ou encore d'un projet MENA sur la gestion des ressources naturelles en zones arides géré par l'OSS. Tout comme le Royaume du Maroc a invité le RADDO à participer à son pavillon à la COP21 et en préparation à la COP22.

Le modèle d'influence du RADDO s'appuie essentiellement sur le paradigme "professionnalisation – concertation – influence". Le RADDO permet un rapprochement avec les pouvoirs publics qui ne souhaitent pas avoir qu'une seule ONG comme interlocuteur sur un sujet donné, mais sont en quête d'idées, de réactions ou de propositions pour construire les politiques nationales. La participation aux événements internationaux permet en outre un rapprochement beaucoup plus rapide entre ONG nationales et leurs pouvoirs publics (tant que l'on s'en tient à une attitude de proposition constructive).

Deux questions pratiques se posent concernant le plaidoyer du RADDO. La première concerne le niveau international et la seconde le niveau national.

Au niveau international, le plaidoyer est-il porté par le RADDO, par le CARI, ou par des organisations membres portant deux casquettes lors de certains événements ? Comment s'assurer que la visibilité et le poids du RADDO continue de progresser et que le non-enregistrement du réseau ne viendra pas un jour se mettre en travers de cette progression ? Ou que l'enregistrement puisse devenir un argument de plus-value d'un réseau concurrent ?

Au niveau national, comment la stratégie de plaidoyer est-elle révisée et par qui ? Le plaidoyer initial du réseau ne portait pas à la controverse vis à vis des pouvoirs publics nationaux. Or cette situation peut présenter certaines limites sur des sujets sensibles comme la problématique du gaz de schiste en Algérie ou les mines de phosphates en Tunisie qui affectent toutes deux les oasis. Le plaidoyer du RADDO devrait-il évoluer vers un modèle plus militant pour continuer à obtenir des résultats ? Sans apporter de réponse pour le moment, le coordinateur du RADDO reconnaît que "*notre position de co-construction est challengée*".

MEMBERSHIP- CROISSANCE ET MAINTIEN DE LA COHESION

Le RADDO était entre 2001 et 2009 doté de moyens limités. Ceci a facilité la construction du réseau : « *L'absence d'enjeux financiers a permis aux membres du CSP de se retrouver sur des objectifs communs* ». Des ressources plus importantes depuis 2009, ont servi à renforcer le réseau et permettent aujourd'hui d'envisager l'élargissement de celui-ci à de nouveaux pays et le renforcement de son ancrage territorial.

Plusieurs inquiétudes émergent :

- les nouveaux membres ne vont-ils pas considérer le RADD0 simplement comme un guichet, alors que ce n'est pas le cas pour les membres plus anciens ?
- La visibilité du réseau va-t-elle être plus difficile à gérer ? Si l'augmentation du membership est un atout pour le plaidoyer, il est aussi source de complexification. Par exemple, maintenir une communication inter personnelle et établir des positions collectives seront plus difficiles. Il risque également d'être plus compliqué de vérifier que l'image du réseau est utilisée par tous de manière adéquate
- L'adhésion à la charte sera-t-elle suffisante pour assurer la cohésion au sein du réseau ? La cohésion viendra-t-elle plus de la volonté d'atteindre ensemble des objectifs communs ou du partage des valeurs mise en avant dans la charte ?
- La communication et la transparence vont être plus importantes que jamais au sein d'un réseau élargi où les "nouveaux" risquent de se demander si les "anciens" ne sont pas favorisés.

L'élargissement du membership d'un réseau peut avoir de multiples raisons et objectifs. Si l'objectif principal du réseau est le renforcement des capacités des membres (cas du RADD0) et que des moyens sont disponibles, alors l'élargissement devra prendre garde à ce que le rapprochement entre "anciens" et "nouveaux" permette efficacement de faire émerger une nouvelle génération d'acteurs. Il ne faut ni "changement de garde brutal", ni "patronage des anciens", mais une coalition des anciens et des nouveaux membres.

Concernant le membership, notons également que le RADD0 s'est révélé peu attractif pour les acteurs français. Une des raisons majeures est certainement le manque d'implication des ONG françaises sur les sujets touchant la gestion des ressources naturelles à des fins agricoles ou les oasis, les OSCs françaises dans cette région étant plus centrées sur les droits de l'homme, la culture, la protection de l'environnement, la jeunesse. Malgré des tentatives pour intéresser des ONG françaises, seul le CCFD s'est impliqué. Une ONG espagnole, qui a d'abord utilisé les membres du RADD0 pour mener des projets bi-latéraux ponctuels (se servant donc des contacts réseaux pour établir ses propres partenariats bilatéraux) a été sollicitée comme membre. Elle est restée un temps mais s'est retirée suite à la crise espagnole et au retrait de ses activités dans les oasis.



ETUDE DE CAS 5

Aides & Coalition PLUS



COALITION PLUS

Coalition PLUS a été créée en 2008, à l'initiative de quatre associations de lutte contre le VIH/sida : AIDES (France), ALCS (Maroc), ARCAD-SIDA (Mali), COCQ-Sida (Québec). Le réseau réunit des associations « communautaires », pour la majorité francophone. Depuis 2008, huit nouvelles associations ont rejoint la Coalition. Par ailleurs, au-delà des membres de plein droit, une série d'organisations souhaitant rejoindre le réseau mais ne respectant pas encore tous les critères d'adhésion ont le statut de « partenaires ». 12 membres donc, issus de 12 pays, avec un certain équilibre entre membres du « Nord » et du « Sud ».

Les objectifs de Coalition Plus sont avant tout de deux ordres : d'une part renforcer les capacités d'action des associations membres et soutenir leur développement, et d'autre part promouvoir collectivement la démarche « communautaire » et exercer un plaidoyer actif à l'international reposant sur la voix des malades. Objectifs de plaidoyer et de renforcement des capacités donc, qui s'accompagnent par ailleurs d'actions communes de recherche, de partage des connaissances et des expériences.

Le réseau a cherché à mettre en place un principe d'égalité des membres au sein de la gouvernance du réseau et une décentralisation de ses activités. Ainsi par exemple, les réunions de son Conseil d'administration (CA), de même que ses Assemblées générales (AG) sont organisées à tour de rôle dans les différents pays dans lesquels le réseau est représenté.

Au regard de la typologie de l'étude, le réseau Coalition Plus peut être défini comme un « club », dans la mesure où il regroupe un nombre restreint d'organisations ayant une approche spécifique de leur secteur (approche « communautaire »), et qu'il a atteint un niveau d'intégration important dans son fonctionnement et dans la mise en place d'activités commune.

Aides

Aides est la première association française de lutte contre le VIH Sida et les hépatites virales, présente dans plus de 70 villes en France. Aides conduit son action selon une logique « communautaire », en veillant à ce que les personnes touchées soient au cœur des décisions, des projets et de leurs réalisations.

L'association mène des projets à l'international depuis une vingtaine d'année, son action et ses financements dans ce domaine ayant rapidement augmenté à partir de 2005. Toutefois, elle cherche aujourd'hui à sortir d'une logique de bailleur de développement en transférant ses compétences

d'accompagnement et de renforcement de capacités à ses partenaires-clés, et en inscrivant son action internationale dans une logique de réseau.

Aides est la principale initiatrice du réseau Coalition Plus, et son principal financeur. Jusqu'en 2016, Le directeur de Aides assure également la direction de la Coalition.

MOTIVATION – CHANGER DE RELATIONS PARTENARIALES

La première motivation des Aides dans la création du réseau Coalition Plus est de changer de positionnement dans sa relation aux partenaires. L'association se considère en effet comme un acteur de la lutte contre le Sida en France, et non comme une structure internationale. Or, au cours des 15 dernières années, Aides avait pris la position « d'acteur de développement » auprès d'une série de partenaires, et souhaitait donc mettre en place un autre modèle de collaboration.

Le développement du réseau Coalition Plus vise à installer Aides et ses partenaires dans une relation plus équilibrée, plus « saine », au sein de laquelle Aides deviendrait progressivement « un membre comme les autres ». Une relation permettant aux partenaires de participer davantage, de prendre en charge eux-mêmes une fonction de renforcement des capacités, d'héberger eux-mêmes une partie de l'équipe d'animation du réseau, etc.

Dans la pratique, est-ce que cette nouvelle configuration change réellement les relations entre Aides et ses partenaires ? Il semble que oui, du fait d'une part du petit nombre et de la solidité des membres du réseau, et d'autre part de la gouvernance partagée du réseau par les membres.

« Aides était dans une réponse d'assistance à des associations des PVD. Elle cherchait donc à travailler autrement, sur un modèle de gouvernance internationale.

Si l'on veut réellement transférer des responsabilités du Nord vers le Sud, il faut s'y prendre autrement, il faut partager les pouvoirs. »

« On a beaucoup plus de facilité à travailler ensemble, parce que dans le réseau, il y a ce principe de coalition d'égal à égal donc les partenaires ont moins de problème de légitimité face à Aides. Mais aussi parce qu'il y a un entre soi et des agendas communs qui permettent d'avancer ; et parce qu'on peut se dire les choses. »

METIERS – TRANSFERT DE POUVOIRS, TRANSFERT DE COMPETENCES

Le développement de Coalition Plus est envisagé en parallèle de la disparition de l'activité internationale de Aides. Certains perçoivent d'ailleurs la construction du réseau comme la « reprise » des programmes internationaux de Aides. L'ensemble des ressources humaines du secteur international d'Aides n'étant pas transférées vers Coalition Plus, cette évolution s'accompagne d'une série de départ au sein des équipes. Si, politiquement et éthiquement, la plupart des équipes comprend et adhère à ce repositionnement de Aides, les conséquences de ce repositionnement sont plus difficiles à accepter.

Par ailleurs, cette « reprise » des activités de Aides au sein du réseau Coalition Plus pose une question-clé : **comment transférer aux membres du réseau, les expériences, les outils et les compétences développées par Aides** durant ces dernières années, afin qu'ils deviennent eux-mêmes des leviers de renforcement d'autres associations de leurs régions ? Pour y répondre, Aides a mis en place le programme « Transfert », qui vise à relever ce défi. Il s'agit de transférer, en deux ans, auprès de 4 associations africaines membres du réseau Coalition Plus, les expertises et les expériences de Aides en

matière d'appui technique afin qu'elles puissent elles-mêmes accompagner les associations de leurs régions. Chaque association devient ainsi une plate-forme régionale d'appui.

Le réseau Coalition Plus apparaît dans ce cadre comme un facilitateur du transfert de compétences. La croissance et la professionnalisation du secrétariat de Coalition Plus se trouve étroitement corrélée à cette dynamique de transfert.

ORGANISATION DES EQUIPES – LE DEFI D'UN SERETARIAT DECENTRALISE

En matière d'organisation des équipes, notons une particularité intéressante du réseau, la « décentralisation » d'une partie du secrétariat chez les différents membres du réseau. En 2016, le secrétariat de Coalition Plus comprendra 50 salariés dont seulement 25 à Paris, les autres postes du secrétariat se trouvant répartis chez les membres. Les équipes de chaque pôle (pôle communication pôle plaidoyer, etc.) sont ainsi dispersées dans plusieurs pays. Ainsi par exemple, des membres de l'équipe « Plaidoyer » se trouve en France, au Portugal, au Burundi, au Mali, etc. (chaque personne étant salariée par la structure nationale qui l'héberge).

Ce mode d'organisation est intéressant notamment en ce qu'il amène les membres à s'impliquer davantage sur le sujet porté par les salariés locaux du secrétariat, et à réduire la distance traditionnelle entre les membres et le secrétariat du réseau. Toutefois, il constitue également un défi, à plusieurs titres :

- Les salariés du secrétariat ont un lien hiérarchique avec l'association membre, et un lien fonctionnel avec le réseau ; ce double rattachement peut créer des confusions et des concurrences. L'un des dangers étant que chaque salarié soit « aspiré » par les associations qui les hébergent, et ne parviennent pas à dégager la disponibilité nécessaire pour le réseau.
- L'éclatement des équipes dans différents pays nécessite une animation très active afin d'éviter la dispersion et le travail en silo. Sur la dimension plaidoyer, l'existence d'un programme « Plaidoyer Déconcentré » a permis de se donner les moyens d'une animation régulière entre les plaideurs. Ce haut niveau d'animation des équipes est nécessaire pour chaque pôle.
- Malgré l'importante déconcentration des équipes, Paris restent encore le « siège », regroupant une grande partie du secrétariat. Le renforcement des équipes du réseau au sein de chacune des autres associations membres semble nécessaire pour créer véritablement la « bascule » de pouvoir qui est visée aujourd'hui.

FINANCEMENT – UNE TRANSFORMATION DU MODELE ECONOMIQUE

Aides est, depuis l'origine, le principal financeur du réseau. Son objectif est toutefois de lui permettre de gagner progressivement son autonomie en mobilisant ses propres ressources financières : à travers en effort important mis sur la collecte chez les membres, et à travers la recherche de financements par des bailleurs extérieurs.

Le réseau apparaît ainsi pour Aides comme un levier d'autonomisation de ses partenaires, un moyen de

transformer progressivement le modèle de financement de ses programmes. Cet objectif avance progressivement : depuis 2015 Aides n'est plus le financeur principal du réseau.

La contribution de Aides au réseau est destinée à financer les membres sur des dimensions que les bailleurs financent peu (vie associative, gestion administrative et financière, etc.). Une même enveloppe de financement (non fléchée) est ainsi mise à disposition de chacun des membres, permettant d'évacuer un premier niveau de compétition entre les membres sur l'accès aux ressources du réseau. De fait, pour beaucoup des membres, financièrement menacés, le réseau leur sert de « trésorerie », il permet de faire le tampon entre plusieurs systèmes de financement, tout en développant leur capacité de collecte de fond en propres.

Toutefois, le danger aujourd'hui serait de glisser vers la vision d'un réseau « maison-mère » sur laquelle chaque membre compte en permanence pour l'appui et le renforcement, une logique qui pourrait difficile à financer sur le moyen terme.

MEMBERSHIP – UNE LOGIQUE DE RESSEREMENT DU RESEAU

Coalition Plus fait suite à la construction d'un premier réseau, le réseau Afrique 2000. Regroupant un plus grand nombre d'acteur, avec une plus grande hétérogénéité de tailles et de positions entre eux. Ce premier réseau avait déjà permis de nombreux échanges mais sans aboutir véritablement à une gouvernance partagée, des positions communes entre les membres et des relations partenariales équilibrées. Donc sans permettre à Aides son réaliser son objectif de repositionnement vis-à-vis de ses partenaires.

« Dans le réseau précédent (Afrique 2000), Aides était toujours tiraillée entre être une organisation du Nord soutenant le réseau et être un membre du réseau au même titre que les autres. »

Pour répondre à ces défis, après l'expérience d'Afrique 2000, **le mouvement a été donc celui d'un resserrement autour d'un petit noyau dur de partenaires solides**. Le réseau Coalition Plus est bien plus petit (12 membres), et bien plus exigeant sur la solidité des membres et les valeurs qu'ils défendent. Un « club des champions » donc, permettant de travailler ensemble plus facilement, mais aussi de répartir entre les membres un part substantielle des fonds disponibles au sein du réseau.

La stratégie internationale de Aides au travers de Coalition Plus se précise donc, elle distingue plus clairement deux cercles de partenariats :

- un premier cercle d'acteurs avec lesquels travailler directement, en les finançant substantiellement, en leur transférant des compétences, en les responsabilisant vis-à-vis des autres acteurs de leurs régions, et en les mobilisant à l'international ;
- un deuxième cercle d'acteurs qui pourront être accompagnés par ces « champions » régionaux dans le renforcement de leurs activités et la mise en œuvre de leurs actions, et qui seront peut-être un jour amenés à rejoindre le premier cercle.

IDENTITE – LE CHEMIN VERS UNE IDENTITE COMMUNE ?

L'objectif de certains des acteurs du réseau est aujourd'hui d'aller vers une seule identité commune,

un même nom pour l'ensemble des organisations (« Plus France », « Plus Burundi », etc.), voire même une seule et même organisation. Cette identité commune apparaît comme un moyen de renforcer la visibilité et la crédibilité collective et d'accéder ensemble à des fonds nouveaux, face à des bailleurs internationaux qui exigent des interlocuteurs de grande échelle.

Cet objectif semble toutefois encore largement contesté parmi les membres : chacun d'eux étant une association communautaire ayant construit sa propre identité et craignant ainsi de perdre une partie de son histoire et de sa base sociale en transformant cette identité.

La question du partage de l'identité pose, plus largement, la question du sentiment d'appartenance collective au sein du réseau. Dans ce domaine, le constat est qu'il existe encore une intégration à deux niveaux : si dans chaque pays, les leaders associatifs, directement impliqués dans le pilotage de Coalition Plus, commencent à construire cette appartenance collective ; en revanche, les équipes opérationnelles de chaque association membre semblent bien plus éloignées du réseau. Certaines le connaissent très peu, certaines continuent de le percevoir comme un simple bailleur, etc. Certes la déconcentration du secrétariat du réseau permet de créer des ponts entre les équipes de ces associations et de renforcer l'esprit de réseau, toutefois elle ne semble pas encore suffisante pour « embarquer tout le monde ». Il existe donc encore, au sein de Coalition Plus, un enjeu fort d'animation du réseau au-delà de la couche des leaders associatifs impliqués dans sa gouvernance.

ETUDE DE CAS 6

Le réseau AgriCord et l'AFDI

LE RESEAU AGRICORD

AgriCord est un réseau de 12 agri-agences (9 membres européens, 1 membre canadien, 1 membre sénégalais et 1 membre asiatique). Créé en 2003, l'objectif de ce réseau est d'un côté le plaidoyer en faveur des organisations paysannes et la promotion de la voix de ses membres, et de l'autre le développement d'actions communes, de compétences communes, et la mobilisation de ressources techniques et financières en commun.

AgriCord fonde son identité sur la spécificité des agri-agences : leur lien étroit avec les organisations paysannes, leur logique de solidarité professionnelles et de mutualisme, et leur approche du développement agricole centrée sur le renforcement des organisations paysannes (OP) et l'échange de paysans à paysans. Ces spécificités sont perçues comme le socle de la mission commune du réseau.

Le réseau AgriCord a mis en place, depuis 2007, un programme commun entre les membres : « Paysans contre la pauvreté ». Ce programme est aujourd'hui cofinancé par une diversité de bailleurs bilatéraux et multilatéraux. AgriCord en est le coordinateur et pilote son reporting. La mise en place de ce programme commun a transformé le modèle économique d'AgriCord. Le secrétariat qui mobilisait, il y a quelques années, près de 600 000 euros pour le réseau, mobilise aujourd'hui près de 12 millions d'euros, principalement à travers le financement de ce programme.

AFDI

Afdi (Agriculteurs français et Développement International) et FERT sont les agri-agences françaises membre d'AgriCord. Afdi est elle-même un réseau de 13 associations régionales, composées de 450 organisations professionnelles agricoles membres, et de plus de 6 000 militants. Elle travaille auprès de plus de 70 organisations agricoles partenaires de 18 pays.

Créée en 1976 par quatre organisations agricoles françaises (APCA, FNSEA, JA, CNMCCA), Afdi a pour objectif de bâtir un partenariat durable entre les mondes agricoles français et ceux des pays en développement. Plus qu'un financeur de projets de développement, elle souhaite être un vecteur d'échange entre le monde agricole des pays du Nord et du Sud. La pierre angulaire d'Afdi et de ses partenaires est la promotion de l'agriculture familiale.

Afdi a été l'un des acteurs majeurs de la construction du réseau AgriCord depuis sa création en 2003. Aujourd'hui encore, elle occupe une place importante dans les activités collectives du réseau et dans son pilotage stratégique (la vice-présidente du réseau étant la directrice d'Afdi).

MOTIVATION – UNE VOLONTE DE VISIBILITE ET D'INFLUENCE

Au début des années 2000, l'objectif initial AgriCord est d'abord politique : il s'agit d'associer différentes organisations qui défendent la même manière d'aborder le développement agricole (le renforcement des OP, l'échange de paysans à paysans etc.). Dans une période où le discours autour du soutien aux OP s'essouffle, le réseau apparaît comme un moyen d'avoir plus de poids et plus de crédibilité collectivement, pour éviter que cet enjeu soit traité de manière périphérique.

C'est de cette volonté de poids politique commun qu'a découlé progressivement une autre attente pour le réseau AgriCord : la nécessité de se coordonner entre les membres autour d'un label d'action commun. Dans ce domaine, le principal succès est le montage du programme « Paysans contre la faim » (à partir de 2007), qui devient, de fait, un élément important, voire central, du modèle d'activité de ses membres.

Enfin, durant ces dernières années, le réseau a cherché progressivement à responsabiliser ses membres sur des axes communs d'apprentissage, afin notamment d'enrichir les modes d'intervention de chacun, visant une plus grande efficacité de leurs appuis aux OP. C'est l'une des fonctions du système « Un pour Tous », développé à partir de 2011, répartissant entre les membres des « tâches » pour l'ensemble du réseau.

On observe donc l'élargissement des missions du réseau au-delà du simple objectif de visibilité commune, vers l'action commune et l'apprentissage commun. Un élargissement qui s'accompagne nécessairement d'un niveau d'intégration de plus en plus important entre les membres.

MEMBERSHIP – LE FOCUS SUR UN TYPE D'ACTEUR SPECIFIQUE

AgriCord regroupe une série d'associations issues du monde professionnel agricole. Le point commun entre les membres est avant tout la spécificité de leur organisation (agri-agences) et de l'approche du développement agricole qui l'accompagne.

« Etre centré sur un acteur rend la chose plus facile que les réseaux centrés sur un thème. »

Le membership est assez restreint (une douzaine de membres) et la perspective actuelle n'est pas celle d'une croissance rapide de ce membership. D'une part d'abord du niveau d'exigence important qu'implique le programme commun (chaque membre doit être en mesure d'assurer au mieux la gestion de la mise en œuvre d'une partie de ce programme) ; et d'autre part, du fait de la crainte de certains membres de perdre l'esprit commun, le rythme des réunions, et l'efficacité d'un réseau de petite taille en l'élargissant trop rapidement.

« La perspective n'est plus Nord-Sud, la mobilisation de ressources technique vient du Nord ou du Sud (Philippines, Indonésie, Viêt-Nam, etc.) et les circuits financiers viennent du monde agricole au Nord et au Sud (Brésil), et de moins en moins de l'APD. »

En dehors des plates-formes asiatique et sénégalaise, récemment arrivées dans le réseau, l'ensemble des autres membres d'AgriCord se trouvent au Nord. Un réseau « Nord » donc, qui valorise les 250

partenaires locaux de ses membres. Le réseau garde toutefois « la porte ouverte » à de nouveaux membres du Sud, et une telle extension du membership est prévue pour 2016. Toutefois, avec cette ouverture, le réseau s'interroge sur la manière d'intégrer des organisations dont les membres sont également les premiers bénéficiaires des actions menées (ex : les membres sénégalais d'Asprodeb sont les cibles de l'action de plusieurs agri-agences européennes).

On perçoit ainsi la volonté affichée de dépasser la perspective Nord-Sud, de passer d'une logique de « développement » à une logique de « métier commun », tout en étant face aux bouleversements des logiques de coopération qu'implique cette évolution.

MODES D'ORGANISATION – UNE ARTICULATION ETROITE ENTRE AFDI ET AGRICORD

La participation d'Afdi à AgriCord a un impact direct sur l'évolution de ses outils et ses modes d'organisation, à trois niveaux :

Tout d'abord sur ses outils de gestion de projets et de suivi financier. Le programme commun « Paysans contre la pauvreté » impose des cadres communs de planification des activités, des règles de répartition budgétaire au sein des activités, etc. Ces cadres et ces règles sont largement repris par Afdi dans le développement de ses projets hors AgriCord. De plus, certains outils créés par d'autres membres du réseau (outils de *profiling*, de suivi financier, etc.) sont partagés et progressivement adoptés par Afdi.

« On a beaucoup travaillé sur l'harmonisation. On a élaboré un cadre logique commun, avec des livrables précis. Du coup chaque fois qu'une agri-agence introduit un projet, il faut le libeller sous un de ces domaines. »

Ensuite, en matière de structuration de son activité : l'impact est majeur dans ce domaine dans la mesure où Afdi cherche aujourd'hui à faire correspondre le plus possible les axes de sa stratégie globale d'intervention avec ceux d'AgriCord afin d'éviter de travailler sur deux grammaires et deux niveaux de pilotage stratégiques distincts.

« Le cadre logique de notre convention programme (cadre de partenariat avec l'AFD) est calé sur le cadre logique d'AgriCord, de manière à pouvoir passer facilement de l'un à l'autre. »

Enfin, en matière d'organisation des équipes au sein d'Afdi : l'impact est également important, au sein de la mise en place par AgriCord du système « Un pour Tous ». Il s'agit d'un système de répartitions des tâches entre les membres du réseau, organisé autour de 17 compétences-clés qui structurent le métier des membres. Chaque membre se positionne sur l'animation d'une ou plusieurs de ces « tâches », autour desquels il met en place des actions et anime des échanges.

Les salariés de l'équipe Afdi se retrouvent chacun mobilisés sur l'une des 17 « tâches » d'AgriCord (soit en tant qu'animateurs, soit en tant qu'associés), leur permettant d'échanger avec les équipes des autres membres du réseau.

Notons que cet impact important du réseau sur l'organisation interne de Afdi n'est pas inéluctable, il est le fruit d'une volonté politique : Afdi est l'un des moteurs du réseau, elle est très active dans le « Un pour Tous », dans la définition des cadres du programme commun, etc. On observe d'ailleurs, dans le réseau certains membres moins engagés, et pour lesquels l'impact du réseau est naturellement

bien plus faible.

ANIMATION DU RESEAU - LE MAILLON FAIBLE A RENFORCER

AgriCord est un réseau qui fonctionne, et qui parvient effectivement à coordonner un large programme commun entre des membres assez différents. Toutefois, le risque mis en avant par certains membres est que l'importance prise par ce programme commun ne rende périphériques les deux autres missions du réseau : d'une part le renforcement du poids politique de ses membres, leur capacité à défendre l'agriculture paysanne auprès des autres acteurs du secteur ; et d'autre part la volonté de favoriser l'échange autour des pratiques de ces membres et de leurs connaissances de terrain.

Par ailleurs, plusieurs membres mettent en avant la nécessité pour le réseau de remettre en discussion ces valeurs qu'ils ont en partage, pour construire entre eux un véritable sentiment d'appartenance.

Ces deux préoccupations se rejoignent autour de la question de l'animation du réseau, au-delà de la coordination des activités et des financements. Il semble que cette fonction spécifique de l'animation doive encore être renforcée, affinée, professionnalisée au sein du secrétariat d'AgriCord.

PLAIDOYER - VISIBILITE COMMUNE SANS PAROLE COMMUNE

La volonté d'une visibilité commune des agri-agences et de leur approche du développement agricole a été l'un des objectifs initiaux du réseau. Dans ce domaine, les effets d'AgriCord sont aujourd'hui perçus par Afdi de manière assez positive. Ce succès se place plutôt sur le renforcement du poids global des agri-agences dans leur secteur que sur le fait qu'Afdi bénéficie d'un meilleur accès à telle ou telle arène politique internationale.

Par ailleurs, notons qu'AgriCord ne s'est pas donné pour mission de représenter la voix collective de ses membres. Il ne s'agit pas de porter des positions de plaidoyer collectives mais avant tout d'encourager la prise de parole de ses membres. De fait, il semble qu'au-delà d'un premier niveau de valeurs communes, les orientations des membres soient assez différentes et ne se retrouvent pas nécessairement autour de mêmes positions à défendre. Ce qui nous interroge sur la capacité d'un réseau à encourager le plaidoyer de chacun, sans chercher à construire des positions collectives et une voix collective de ses membres.

Le fait d'être plusieurs à répéter l'importance des OP a eu plus de poids pour notre crédibilité.

Nous n'avons pas un objectif de plaidoyer commun, mais faisons un effort pour que les OP puissent porter leur voix. Par exemple, nous sommes ni pour ni contre les OGM, mais pour que les paysans s'expriment sur ce sujet.

PROGRAMME COMMUN – UN LEVIER IMPORTANT POUR LES MEMBRES

Réunis dans un même programme, les membres du réseau AgriCord travaillent dans 100 pays avec près

de 250 OP (même si chacun d'eux se concentre sur une entrée géographique ou thématique spécifique). Le montage d'un programme commun permet ainsi à chaque membre de changer d'échelle, en rejoignant un programme « qui pèse » aux yeux des bailleurs bilatéraux et multilatéraux.

A ce titre, AgriCord permet à ses membres à la fois d'accéder à de nouveaux bailleurs auxquels ils auraient difficilement pu avoir accès seuls, mais aussi de renforcer leur crédibilité vis-à-vis de leurs bailleurs traditionnels, qui perçoivent le réseau comme un « levier », un effet démultiplicateur de leur financement.

En pratique, il s'agit moins, à travers ce programme de développer des actions communes sur le terrain que de définir une cohérence d'ensemble et un label d'action commun entre des activités réalisées par chacun des membres. Un risque serait donc que, derrière la bannière commune, chaque membre travaille « en silo » dans la mise en œuvre de sa portion de financement du programme commun, sans que l'existence de ce programme ne permette de créer suffisamment de nouvelles synergies d'action entre les membres.

« Nous présentons à des coopérations bilatérales et multilatérales un réseau qui travaille avec 250 OP. L'AFD est dans ce tour de table, et considère ce réseau comme un levier intéressant pour notre action. » =

ANNEXES

DIVERSITE D'APPARTENANCES AUX RESEAUX INTERNATIONAUX

UN CHANGEMENT D'ECHELLE A LA HAUTEUR
DES FINALITES RECHERCHEES ?

Participation à l'étude

La participation des ONG françaises à l'étude a été possible de plusieurs manières.

L'enquête a été adressée à 183 organisations : 63 organisations françaises y ont participé.

Des entretiens qualitatifs ont ensuite été réalisés avec 15 organisations :

- Aide et Action
- ActionAid
- GRDR
- CARI
- Afdi
- Aides
- Oxfam France
- Emmaus International
- AVSF
- FORIM
- Sos Sahel International France
- Partage
- FIP
- Handicap International
- Médecins du Monde

Des entretiens additionnels ont été réalisés et des documents supplémentaires consultés dans le cadre des six études de cas. Les six études de cas ont été réalisés avec :

- Aide et Action (étude de cas Aide et Action International – Aide et Action France Europe)
- ActionAid (étude de cas ActionAid International-Peuples Solidaires)
- GRDR (étude de cas Eu-Nomad-GRDR)
- CARI (étude de cas Raddo-Cari)
- Afdi (étude de cas Agricord-Afdi)
- Aides (étude de cas Coalition + Aides)

RÉPONSES A L'ENQUÊTE

CARACTERISATION DES REpondANTS

183 organisations ont été contactées dans le cadre de cette étude destinée aux membres de Coordination-SUD ainsi qu'aux utilisateurs du FRIO non-membres de Coordination-SUD. Nous avons reçu 68 réponses provenant de 63 organisations, soit 35%, ce qui constitue un taux satisfaisant pour une enquête de ce type.

Le tableau ci-après montre que la majorité des répondants occupent la position de directrice/directeur dans leurs organisations.

Q1. Dans votre organisation, vous êtes :	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Directeur/trice	60%
Responsable de la stratégie d'internationalisation	9%
Membre du CA	9%
Responsable animation de réseau	3%
Directeur/trice de la stratégie	1%
Autre	18%

L'échantillon est satisfaisant. Les organisations qui ont répondu sont très diverses au regard des critères de caractérisation choisis (cf. ci-après). L'échantillon permet également de comparer les organisations qui ont une stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux et celles qui n'en ont pas.

Rappel : par "appartenance aux réseaux internationaux", nous entendons la participation à une dynamique collective internationale, avec un niveau d'investissement raisonnable et durable dans la mise en œuvre de ladite stratégie.

Q9. Au regard de cette définition, considérez-vous que votre organisation est membre de un ou plusieurs réseaux internationaux ?	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Oui	68%
Non	32%

Organisations individuelles et collectives

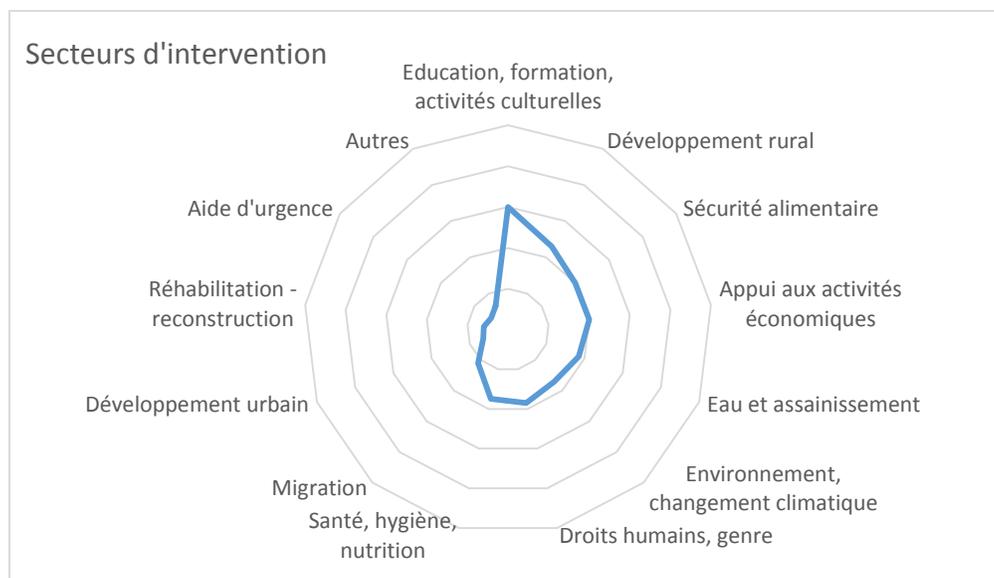
L'échantillon comprend un nombre important d'organisations qui sont elles-mêmes des collectifs (il y a 17 collectifs parmi les 63 organisations qui ont participé à l'enquête).

Mode principal d'intervention et secteurs d'intervention

Le mode principal d'intervention des répondants est le développement. Peu d'organisations d'urgence-réhabilitation ont répondu à l'enquête.

Q3. Mode principal d'intervention	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Développement	71%
ECSI et le plaidoyer	19%
Volontariat	6%
Urgence et la réhabilitation	4%

Les organisations sont en général multi-sectorielles. En moyenne, les répondants ont indiqué que leur organisation était active dans 4 secteurs. Le secteur « Education, formation, activités culturelles » est le plus souvent cité (60% des répondants). Vient ensuite une série de secteurs cités par environ 40% des répondants : Développement rural; Sécurité alimentaire; Appui aux activités économiques; etc.



Toujours concernant le mode principal d'intervention, on constate qu'un pourcentage important d'organisation a à la fois une mission sociale au Nord et au Sud.

Q4. Répartition de l'activité Nord Sud	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Les missions sociales au Nord représentent moins de 20% des dépenses	60%
Les missions sociales au Nord représentent moins de 20% des dépenses	40%

Modèle économique, budget, nombre de salariés

L'échantillon est équilibré en ce qui concerne le budget, le nombre de salariés et le modèle économique, avec une bonne répartition dans les différentes catégories.

Q5. Budget géré par l'entité française, incluant les missions sociales France	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Moins de 1 M euros	38%
Entre 1 et 3 M euros	16%
Entre 3 et 10 M euros	32%
Plus de 10 M euros	13%

Q6. Nombre de salariés	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Aucun	3%
1 à 9	37%
10 et plus	60%

Q8. Modèle économique	TOTAL
ENSEMBLE	68 100%
Fonds publics majoritaires (+ 60%)	46%
Fonds privés majoritaires (+ 60%)	32%
Équilibre entre fonds privés et fonds publics	22%

Quelles ONG rejoignent les réseaux internationaux ?

Les tris croisés de l'enquête apportent des éléments de réponse à cette question.

Les ONG les plus petites semblent moins enclines à rejoindre les réseaux internationaux. Le critère déterminant dans ce domaine semble être avant tout le nombre de salariés.

- ⇒ Parmi les ONG de moins de 10 salariés, plus de la moitié n'appartient à aucun réseau international,
- Parmi les ONG de plus de 10 salariés, la proportion est de moins d'un quart.

Q6. Nombre de salariés		Q9. Au regard de cette définition, considérez-vous que votre organisation est membre de un ou plusieurs réseaux internationaux ?	
		TOTAL	Oui
ENSEMBLE	68 100%	46 100%	22 100%
Aucun	2 3%	2 4%	0 0%
1 à 9	25 37%	12 26%	13 59%
10 et plus	41 60%	32 70%	9 41%
		++	--

Certains secteurs d'intervention semblent davantage inciter les ONG à rejoindre des réseaux internationaux, notamment les secteurs Migration et Droits Humains. Cette incitation semble moins forte dans les secteurs plus « traditionnels » du développement, notamment le développement rural, l'éducation, etc.

- ⇒ 13% des ONG du secteur Migration ne sont pas en réseau, alors que c'est le cas de 39% des ONG d'Education.

Les structures collectives ont quasiment systématiquement une stratégie d'appartenance à des réseaux internationaux : 15 collectifs sur les 17, soit 88%.

QUELS TYPES DE RESEAUX

On constate la très grande diversité des réseaux internationaux repérés comme « prioritaires » par les ONG françaises: il n’y a ni concentration, ni monopole.

En réponse à la question « Q10 : Quels sont les 3 réseaux internationaux qui jouent le plus grand rôle dans la stratégie de votre organisation », près de 80 réseaux internationaux différents ont été identifiés par les 46 répondants. La plupart des réseaux ne sont cités que par 1 ONG. Seulement neuf réseaux sont cités par 2 ou plus de 2 ONG.

A titre de comparaison, les 22 répondants n’ayant pas de stratégie de participation aux réseaux internationaux ont identifiés 24 réseaux français importants pour eux, soit une concentration beaucoup plus grande.

La forme de réseau international la plus répandue est :

- le réseau faiblement intégré mais plutôt formalisé,
- le réseau multi-acteurs ou composé d’ONG diverses (hétérogène),
- le réseau composé en grande partie ou entièrement d’acteurs du Nord,

ENSEMBLE	
Niveau d'intégration faible	48%
Niveau d'intégration intermédiaire	30%
Niveau d'intégration élevé	22%

ENSEMBLE	
Réseau d'ONG de natures équivalentes	17%
Réseau d'ONG de natures diverses	34%
Réseau multi-acteurs	49%

ENSEMBLE	
Acteurs " Nord " principalement	39%
Acteurs " Sud " principalement	15%
Equilibre acteurs " Nord " et " Sud "	46%

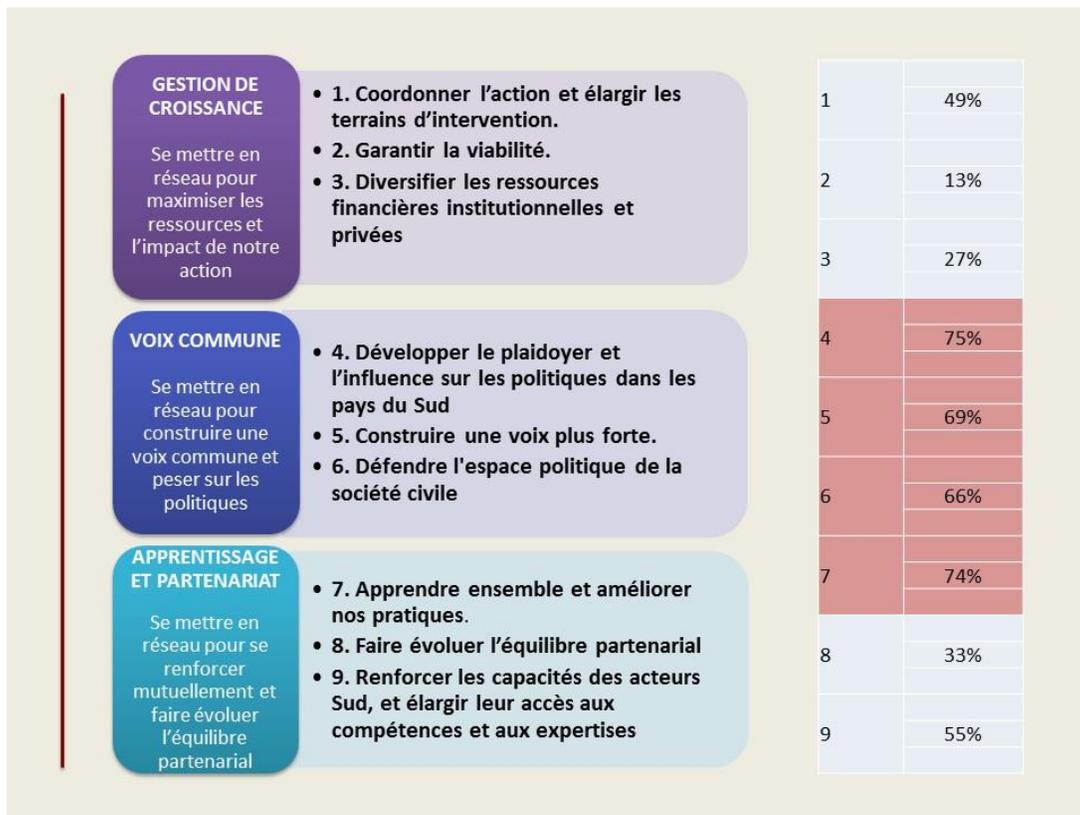
ENSEMBLE	
Formalisé	63%
Informel	37%

Notons que le niveau d’intégration est plus fort, lorsque les membres des ONG sont de même nature et qu’elles se trouvent majoritairement au Nord.

QUELS OBJECTIFS DES RESEAUX INTERNATIONAUX ?

Nous avons identifié préalablement à l'enquête 9 objectifs associés à l'appartenance aux réseaux internationaux. Ces 9 objectifs sont rattachés à 3 grandes catégories : Gestion de la croissance ; Voix commune ; Apprentissage et partenariat.

En moyenne, les répondants ont associé chacun des réseaux internationaux auquel leur organisation appartient à 4.5 objectifs (sur les 9). Les objectifs les plus fréquemment nominés sont « Développer le plaidoyer et l'influence sur les politiques dans les pays du Sud » (75%) et « Apprendre ensemble et améliorer nos pratiques » (74%). Globalement le bloc « Voix commune » est prédominant.



La comparaison avec les réponses à une question semblable posée aux répondants n'ayant pas de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux montre un poids relatif des 9 objectifs très similaire. On ne voit pas émerger un ou deux objectifs spécifiquement associés à l'appartenance aux réseaux internationaux. Les objectifs sont similaires dans un espace différent.

	Objectifs de la participation à des réseaux en France uniquement	Objectifs de la participation à des réseaux internationaux
Coordonner l'action et élargir les terrains d'intervention	40%	49%
Garantir la viabilité, élargir la base de recrutement et accroître la collecte de dons	18%	13%
Diversifier les ressources financières institutionnelles et privées	22%	27%
Développer le plaidoyer et l'influence sur les politiques	64%	75%
Construire une voix plus forte	69%	69%
Défendre l'espace politique de la société civile	53%	66%
Apprendre ensemble	76%	74%
Faire évoluer l'équilibre partenarial	31%	33%
Renforcer les capacités des acteurs Sud, et élargir l'accès de tous aux compétences et expertises	44%	55%

QUELS EFFETS DE LA PARTICIPATION AUX RESEAUX INTERNATIONAUX ?

Les ONG perçoivent des effets assez faibles ou inexistants de la participation aux réseaux internationaux sur la plupart des dimensions internes de l'organisation : identité, gouvernance, mode d'organisation ou encore modèle économique. En revanche, l'effet perçu est fort concernant l'évolution de la visibilité et des compétences et pratiques.

- ⇒ *Seul 6% des ONG considèrent que les réseaux ont « modifié/largement modifié » leur gouvernance; tandis que le pourcentage monte à 56% concernant leur visibilité et à 52% pour les compétences et pratiques,*
- ⇒ *L'enquête conforte l'hypothèse que l'appartenance aux réseaux internationaux n'est pas une stratégie d'ouverture sur de nouveaux métiers*
- ⇒ *L'impact des réseaux sur la gouvernance, l'autonomie/indépendance, les liens à la base associative est généralement inexistant ou faible.*

Q17. Votre appartenance à un ou des réseaux internationaux a-t-elle modifié votre organisation dans :	Total fortement modifié +
Sa visibilité	56%
Ses compétences et ses pratiques	52%
Son efficacité et impact	39%
Ses relations avec ses partenaires	37%
L'échelle géographique de ses interventions	31%
Ses métiers	28%
Son organisation interne	26%
Sa mission / identité	24%
Son modèle économique	17%
Ses liens à sa base associative	9%
Sa gouvernance	6%
Son autonomie/indépendance	4%

QUALITE DE LA PARTICIPATION AUX RESEAUX INTERNATIONAUX

La capacité à participer est un point de tension important. Le facteur limitant principal étant, de très loin, le temps disponible.

Q19b. Quels sont les facteurs qui limitent la participation de votre organisation aux réseaux internationaux ?	TOTAL
ENSEMBLE	46 100%
Temps disponible au sein des équipes	87%
Nature des outils de communication et de l'animation au sein des réseaux	24%
Appartenance à des réseaux nationaux mobilisés sur les même enjeux	13%
Pas de facteurs bloquants particuliers	4%
Autres	20%

Concernant le réseau le plus significatif de la stratégie internationale:

- ⇒ Dans une majorité des cas, le réseau international principal n'est pas « au cœur » de la stratégie institutionnelle.
- ⇒ Dans une majorité encore plus marquée (80%), l'implication dans le réseau international principal ne concerne qu'une partie de l'organisation (le référent du réseau par exemple).

Q30a. Ce réseau est-il au coeur de la stratégie de votre organisation ?		TOTAL
ENSEMBLE	46 100%	
Oui	39%	
Non	61%	

Q30b. Toute votre organisation est-elle impliquée dans la participation à ce réseau ?		TOTAL
ENSEMBLE	46 100%	
Oui	20%	
Non	80%	

De plus :

- ⇒ Dans 75% des cas l'engagement est à long terme
- ⇒ Le temps consacré est suffisant dans 50% des cas
- ⇒ L'adéquation entre ressources et tâches à accomplir est le point de fonctionnement qui donne le moins satisfaction

Q29. Quel rôle joue votre organisation dans ce réseau ?		TOTAL
ENSEMBLE	46 100%	
Rôle important au même titre que les autres membres	48%	
Rôle moteur	30%	
Rôle mineur	24%	
Elle en est à l'origine	22%	
Elle en assure la coordination ou le secrétariat	11%	
Elle apporte la majorité du financement	4%	
Autres	2%	

Q28. Quel est votre degré d'engagement dans ce réseau ?		TOTAL
ENSEMBLE	46 100%	
Long-terme	76%	
Lié à la réalisation d'actions spécifiques	17%	
Reconsidérée régulièrement	4%	
Autres	2%	

Q30c. Votre organisation consacre t-elle suffisamment de temps à ce réseau ?	TOTAL
ENSEMBLE	46 100%
Oui	48%
Non	52%

SATISFACTION ET ATTENTES VIS À VIS DES RÉSEAUX INTERNATIONAUX

Les ONG sont satisfaites de leur réseau international principal en ce qui concerne le membership, les échanges entre membres et le sujet sur lequel se concentre le réseau.

En revanche, la satisfaction est moindre concernant la gouvernance, le leadership et la participation au réseau. L'adéquation entre ressources et tâches à accomplir est le point de fonctionnement qui donne le moins satisfaction.

Q31. Quel est le niveau de satisfaction de votre organisation concernant le fonctionnement et la structure de ce réseau ? (échelle de 1 à 4; 2.5 constituant donc la moyenne entre les satisfaits et les insatisfaits)	TOTAL
Le sujet sur lequel se concentre le réseau	3,3
La composition du réseau (les membres)	3,24
Les échanges et relations entre membres	3,09
La gouvernance du réseau	2,86
L'animation du réseau	2,81
L'équilibre entre leadership et participation	2,76
Le modèle économique du réseau	2,55
L'adéquation des ressources et des tâches à accomplir	2,38

Les ONG attendent beaucoup du réseau international principal mais leur appréciation de l'efficacité de ce réseau est mitigée. L'écart entre importance et bénéfice est important, ce qui suggère qu'il y a des attentes importantes qui ne sont pas satisfaites.

	<p>Sur une échelle de 1 à 9.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 et plus : très satisfait • Supérieur à 6 : satisfait mais avec des réticences • Inférieur à 6 : des questions sérieuses
Quelle est votre appréciation globale de l'efficacité de ce réseau ?	5.98
Est-il important pour votre institution/organisation de faire partie de ce réseau ?	7.3
Quel niveau de bénéfice votre institution/organisation tire-t-elle de sa participation dans ce réseau	5.78

CONTRAINTES LIMITANT L'APPARTENANCE A UN RESEAU INTERNATIONAL

Cette section de l'enquête s'adressait aux répondants ayant déclaré ne pas avoir de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux (soit 22 répondants sur 68).

La principale contrainte est le manque de capacités (notamment en ressources humaines disponibles) mais il y a des volontaires.

Q20 Pour quelles raisons n'avez-vous pas de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux ?	
Ni les capacités, ni les moyens	55%
Difficulté à identifier une stratégie qui nous convienne	32%
Nous y pensons sérieusement	23%
Usine à gaz, notre focus c'est l'action	18%
Pas nécessaire pour nous	5%
Autres	23%

L'absence de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux est compensée par une plus grande participation dans les réseaux France.

Q22. Comment "compensez-vous" le fait de ne pas avoir de d'appartenance aux réseaux internationaux ?	TOTAL
ENSEMBLE	22 100%
Participation plus active à des réseaux en France	68%
Pas de compensation	23%
Investissement dans des réseaux locaux/régionaux	18%
Renforcement des liens avec autre acteurs de solidarités des territoires	9%
Autres	14%

L'absence de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux est surtout limitante en terme d'amélioration des pratiques et de consolidation du modèle économique (ce deuxième point est d'ailleurs invalidé par la majorité des organisations qui ont une stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux). Pour près de la moitié des répondants, ne pas avoir de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux n'a pas de répercussions pour leur organisation.

Q21. Selon vous, ne pas avoir de stratégie d'appartenance aux réseaux internationaux a quelles répercussions pour votre organisation ?	TOTAL
ENSEMBLE	22 100%
Aucune	45%
Difficulté à progresser, à s'améliorer	36%
Fragilité économique	18%
Autres	5%



La Coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

14, passage Dubail • 75010 Paris
www.coordinationsud.org

Avec le soutien de



Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que leurs auteurs