

Réseautage pour la Paix

Editeurs : Christiane Kayser et Flaubert Djateng



Construire la Paix



Service Civil Pour la Paix (SCP) /
BfdW – Mano River Region, RD Congo
et Cameroun

Construire la Paix

Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst (BfdW)
(Pain pour le Monde – Service protestant de Développement)
Financé par le BMZ (Bundesministerium für
Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand
pour la Coopération Economique)

Réseautage pour la Paix

Brot für die Welt

Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst (BfdW) –
(Pain pour le Monde – Service protestant de Développement)

Financé par le BMZ (Bundesministerium für
Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung –
Ministère Allemand pour la Coopération Economique)

zfd Ziviler Friedensdienst
Service civil pour la paix

Tous droits réservés pour tous pays

1^{ère} édition, octobre 2016

Copyright © 2016 by SCP/BfdW,
Bafoussam, Berlin

Editeurs : Christiane Kayser et Flaubert Djateng

Traduction vers le français : Françoise Guerlin

Photo couverture devant : Christoph Püschner/Brot für die Welt

Couverture arrière de gauche : Christoph Püschner/Brot für die Welt (3),

Christof Krackhardt/Brot für die Welt (1)

Production et conception : Eberhard Delius, Berlin

Mise en page : Reih's Satzstudio, Lohmar

Impression : Oktoberdruck, Berlin

Imprime en Allemagne

contact :

Flaubert Djateng : fdjateng9@gmail.com

www.peaceworkafrica.net

Sommaire

Introduction	7
<i>par Flaubert Djateng et Christiane Kayser</i>	
Réseautage pour la paix : une expérience apprenante	9
<i>par Christiane Kayser</i>	
Le filet et ses mailles	14
Expériences de réseautage au Sud Kivu – La compréhension du réseautage dans le Réseau d’Innovation Organisationnelle <i>par Anja Vollendorf</i>	
Le réseautage :	
Une approche pour construire la paix	23
<i>par Flaubert Djateng</i>	
Réseautage pour la paix	30
L’important est que cela se termine bien <i>par Maurizio Guerrazzi</i>	
Réseautage international et local pour la paix :	
Pax Christi décrit les principes de son travail	34
<i>par Pax Christi</i>	
La consolidation de la paix : En quoi est-elle différente du travail de développement ou des approches humanitaires et quel est le rôle joué par la mise en réseau ?	38
<i>par Eburn James DeKam</i>	
Réseautage et préservation des acquis du Programme Service Civil pour la Paix (SCP) au Cameroun	51
<i>par Dupleix F. Kuenzob</i>	

Les réseaux de médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun	58
<i>par Alexander Vojvoda</i>	
« La présence de réseaux non-officiels est nécessaire en premier lieu pour bâtir les communautés, afin de créer ce sentiment d'appartenance et de réciprocité »	76
<i>Interview avec Alison Gilchrist</i>	
Une expérience de travail en réseau pour prévenir l'expansion de la violence et l'émergence de nouveaux conflits en situation d'insécurité : approches multiples d'intervention	86
<i>par Dupleix F. Kuenzob</i>	
L'œuvre de paix et les réseaux	95
Le Réseau Camerounais des Organisations des Droits de l'Homme – RECODH <i>par Andreas Kahler et Paul Guy Hyomeni</i>	
Travailler en réseau pour la paix : Des opportunités en faveur du Partenariat Mondial pour la Prévention des Conflits Armés	103
<i>par Willemijn Verkoren</i>	

Introduction

Le réseautage pour la paix est une thématique exigeante sur laquelle les partenaires SCP travaillent dans leur quotidien. Les liens entre régions, entre pays africains et entre le Sud et le Nord y jouent un rôle aussi important que les différentes thématiques qui sont touchées.

Dans la situation que nos partenaires vivent en cette année 2016, il s'avère plus que jamais important face aux conflits qui s'enveniment en RDC, à la menace terroriste et aux dangers de fragmentation au Cameroun, aux enjeux de l'après Ebola en Sierra Leone et au Liberia, de se mettre ensemble pour un travail de paix plus efficace et durable.

Nous avons donc demandé aux collègues et partenaires de partager leurs expériences et les défis qu'ils rencontrent. Il s'avère que déjà la définition des concepts réseau et réseautage est multiple et variée. Nous avons donc choisi de partager avec vous différentes approches et définitions.

Cette publication se veut un outil d'apprentissage et d'échanges sur nos pratiques et sur les approches existantes.

Dans la première partie de la publication, après un article sur le contexte des deux concepts dans notre entendement et certaines spécificités des réseaux SCP par Christiane Kayser, Anja Vollendorf et les collègues du réseau RIO en RDC nous parlent de leurs expériences, Flaubert Djateng du noyau d'accompagnement explique la différence entre réseau et réseautage et énumère quelques principes de base, Maurizio Guerrazzi, coordinateur SCP de l'AGEH au Cameroun contribue avec une réflexion personnelle sur le réseautage. Après nous avons inséré les définitions et concepts du réseautage pour la paix développés par Pax Christi International; ensuite la responsable du conseil des Eglises en Sierra Leone, Eburn James DeKam, partage ses définitions et

son entendement du réseautage, Dupleix Kuenzob de Dynamique Mondiale de la Jeunesse (DMJ) développe sa perception du réseau SCP au Cameroun, Alex Vojvoda décrit les expériences en réseautage avec les médias communautaires au Cameroun et a mené une interview avec la chercheuse Alison Gilchrist sur la notion de communauté au centre des réseaux, Dupleix Kuenzob partage les expériences de son organisation DMJ avec le réseautage et la recherche-action, Andreas Kahler et Paul Guy Hyomeni du réseau RECODH au Cameroun donnent leur analyse en tant que réseau de défense des droits de l'Homme sur les liens entre le réseautage et la paix dans un monde globalisé.

En deuxième partie de la publication nous avons choisi de rendre accessibles des extraits d'un document thématique du Centre Européen pour la Prévention des Conflits développé par Willemijn Verkoren sur le travail en réseau pour la paix qui donne des bases théoriques intéressantes sur les différents concepts et parle aussi des principes, obstacles et des façons de les dépasser. Nous voulons par là nourrir une discussion plus approfondie des fondements de nos approches et stratégies.

Nous espérons que ces contributions vous seront utiles dans votre travail de tous les jours. Vos réactions sont les bienvenues.

*Flaubert Djateng
Christiane Kayser
Septembre 2016*

Réseautage pour la paix : une expérience apprenante

*Par Christiane Kayser**

Ces dernières années nous avons eu un grand nombre de débats dans les réseaux du Service Civil pour la Paix en Afrique autour de la définition du réseautage. Continuellement nous sommes confrontés au défi de définir si nous sommes un réseau ou non, quelles en sont les caractéristiques et de délimiter qui en décide en fin de compte.

En même temps nous avons beaucoup travaillé sur le concept de paix et essayé de le définir plus précisément (notamment dans cette série de publications : Construire la paix). En bref, pour nous la paix est plus que l'absence de guerre, elle croît de l'intérieur et se construit petit à petit de façon non violente afin de devenir durable. Des interventions et actions militaires ciblées et brèves peuvent s'avérer incontournables dans certaines situations d'urgence, mais elles ne sont jamais une base suffisante pour construire la paix.

Nous sommes également conscients que la paix ne se construit pas en isolation par un groupe ou une organisation seule. Il s'agit donc de rejoindre des alliances et de se mettre en réseau. Une alliance est une action commune de plusieurs acteurs pour arriver à un même objectif. Un réseau est plus flexible, ouvert et parfois durable. Il faut également distinguer le réseau du mouvement qui – comme par exemple pour les mouvements de jeunes en RDC et ailleurs – se base sur une mobilisation large de certaines catégories de personnes travaillant pour un même objectif. Toutes ces formes de coopération sont utiles et nécessaires. Il faut juste distinguer ce qui est le plus utile pour un travail de

* membre du noyau d'accompagnement SCP/Pain pour le Monde

changement de longue haleine dans une situation donnée et se donner quelques principes de base.

Le concept de réseautage est devenu très à la mode et reste en même temps souvent très flou. Derrière ce concept se cachent plusieurs formes organisationnelles qui de surplus ont évolué avec l'avènement des réseaux sociaux accessibles à un grand nombre de personnes et les possibilités techniques que les modernes offrent.

Il y a également aujourd'hui de plus grandes possibilités de se mettre ensemble dans des réseaux sud-nord, internationaux et locaux, pour plus d'efficacité.

Cependant certains éléments de base restent valables par rapport à l'utilité et la nécessité du réseautage pour la paix :

- ◆ La diversité et complémentarité des membres qui doivent cependant partager quelques principes de base et au moins un objectif commun font la richesse d'un réseau.
- ◆ La participation à un réseau doit nécessairement apporter des avantages aux membres qui dépassent ce qu'ils trouvent dans leur propre travail ou dans l'appartenance à d'autres réseaux. Il est utile d'analyser et de définir cela régulièrement.
- ◆ Comme les obstacles à la paix sont aussi bien locaux que globaux il est essentiel de se mettre ensemble à plusieurs niveaux. Ceci entraîne nécessairement un potentiel de conflit et la question du pouvoir se pose. Souvent les membres du Nord ont par exemple un pouvoir tacite plus grand que ceux du Sud. Mais en vérité tous ont besoin des autres en complémentarité pour que le réseau devienne efficace. Plus on en est conscient, mieux on peut gérer cela.
- ◆ Un réseau est aussi un espace d'apprentissage. Le partage d'expériences et la capitalisation en sont des facteurs-clé. Les réseaux apprenants sont souvent plus efficaces à long terme que ceux qui se limitent aux actions.

- ◆ Des actions communes sont importantes pour créer une appropriation et construire la confiance entre membres.
- ◆ Tout réseau, même le plus léger et flexible, a besoin de facilitation. Le travail de facilitation est d'autant plus exigeant qu'il demande de soutenir – tout en renforçant et laissant libres – les membres du réseau. La facilitation est également essentielle pour susciter et garantir la capitalisation des expériences.
- ◆ Pour les actions et prises de position communes, le réseau exige parfois une coordination. La coordination est plus structurée et directive que la facilitation, ce qui entraîne également un potentiel de luttes de pouvoir et exige une grande transparence.
- ◆ Tout réseau a besoin de ressources financières et humaines pour fonctionner. Cela entraîne souvent des déséquilibres de pouvoir et empêche l'appropriation par les membres. Le réseau peut ainsi devenir un organisme piloté par le bailleur. Il est essentiel de rendre l'influence financière visible et transparente pour arriver à un équilibre des forces et des décisions servant le réseau entier.

Le réseautage pour la paix est lié à la notion de communauté, au travail de gouvernance, à la lutte contre les injustices et les violations des droits de la personne, au travail des médias, aux efforts de développement et humanitaires. Il touche donc à un grand nombre de thématiques diverses et peut être entrepris de façon flexible et variable.

Cependant il faut une base commune.

Le cas des réseaux SCP

Dans le cas des réseaux du Service Civil pour la Paix en Afrique cette base est une vision commune de paix pour chaque pays concerné élaborée ensemble par les participants. Vient s'ajouter depuis un papier stratégique national pour le SCP élaboré avec tous les acteurs-clé au Sud

comme au Nord. Ces réseaux ont évolué avec une grande complémentarité et diversité. Des actions (recherche-actions, prises de position, plaidoyers...) ont été développées. Ce sont des réseaux apprenants car les rencontres annuelles, d'autres espaces d'échange, les publications et le site-web ont une place importante dans la vie de ces réseaux. Leur facilitation est assurée par le noyau d'accompagnement et les coordinateurs nationaux. Leur financement est assuré par Pain pour le Monde, Allemagne. Ces deux derniers points signifient que ce ne sont pas des réseaux ouverts : on ne peut devenir membre que quand on est lié au programme du Service Civil pour la Paix, la facilitation et la coordination ne sont pas gérés par les membres mais par le bailleur. Ces limites proviennent de l'histoire de ces réseaux et sont liées à leur spécificité. Elles sont un défi et en même temps une opportunité. Nous devons les prendre en compte dans le développement des réseaux et en utiliser les potentiels ensemble avec les membres. Beaucoup d'entre eux sont en même temps membres d'autres réseaux nationaux et internationaux. Jusqu'ici les réseaux SCP sont vus par eux comme des espaces utiles et nécessaires pour développer leur travail de paix et surtout pour mieux tirer les leçons de leurs expériences et affronter les défis du travail de paix qui sont énormes dans des situations de conflits complexes et aigus comme en RDC ou au Cameroun, des situations affrontant des épidémies et leurs séquelles comme en Sierra Leone et au Liberia. Nous encourageons vivement les membres à continuer à analyser les avantages (et éventuels désavantages) qu'ils tirent des réseaux SCP et à s'engager dans des réflexions sur l'avenir de ces réseaux.

En tant que noyau d'accompagnement nous portons une grande attention aux échanges interafricains et à la coopération Sud/Nord. Dans ce sens nous voyons notre travail comme une articulation entre les différentes zones géographiques et les différents acteurs de paix. L'évolution des dernières années dans les différents pays a montré que nous avons besoin plus que jamais d'espaces d'échange, de réflexion et d'apprentissage qui nous permettent de regarder notre quotidien avec un peu de distance.

Les réseaux sont des organismes vivants qui évoluent et – dans le meilleur des cas – inventent et créent du nouveau pour autant qu’ils donnent un espace de respiration et de mouvement à tous leurs membres dans leur complémentarité.

Nous espérons pouvoir y contribuer !

Septembre 2016

Le filet et ses mailles

Expériences de réseautage au Sud Kivu

La compréhension du réseautage
dans le Réseau d'Innovation Organisationnelle

Par Anja Vollendorf*

Le Réseau d'Innovation Organisationnelle (RIO) est un service de l'Eglise du Christ au Congo (ECC) Sud-Kivu à Bukavu, RDC, qui a pour objectif une société stable, juste et paisible. Pour atteindre cet objectif le RIO travaille dans quatre domaines : l'éducation à la paix, la transformation des conflits, la bonne gouvernance et le développement organisationnel. C'est par rapport à ces domaines que le RIO travaille en réseautage. Depuis peu le RIO s'est doté du Centre Régional de Paix (CRP) pour intensifier le travail pour la promotion de la paix.

L'image du réseautage est très marquée par celle d'un filet et de ses mailles, comme un agent du Réseau d'Innovation Organisationnelle (RIO), Libwe Mufumbe Elisée, souligne. L'ensemble des mailles, c'est le réseau. Les mailles, ce sont les organisations et les personnes qui se mettent ensemble dans le réseau. Elles doivent se connaître mutuellement. Elles font le réseautage qui a pour résultat le travail sur la même thématique dans un secteur déterminé. On utilise pour cela une stratégie précise. On partage certaines valeurs. « On travaille ensemble en synergie pour atteindre des objectifs, chez nous, c'est bien entendu la paix », ajoute Odile Bulubula, coordinatrice adjointe du RIO.

Les modules de réseautage qui sont souvent offerts sur Internet, un medium de réseautage lui-même, promettent un outil avec lequel on

* Professionnelle d'appui de PplM au RIO à Bukavu en RDC

peut développer une carrière professionnelle, nouer de puissants partenariats, améliorer nettement le chiffre d'affaire de son entreprise ou atteindre n'importe quel autre objectif personnel ou professionnel.¹ La plupart de ces modules ont une vision très occidentale et très individualiste.² C'est souvent lié au business, à une idée capitaliste. On oublie souvent que le réseautage ne peut pas seulement capitaliser les forces, mais aussi réduire les faiblesses.

Les organisations sans but lucratif cependant, y pensent. Les partenaires du Service Civil pour la Paix, se servent du mécanisme de réseautage, parce que comme but ultime, ils veulent atteindre leurs objectifs, mais en respectant les talents des uns et des autres, forts ou faibles. Si on avait la paix, ce serait un bon résultat de réseautage. Certes, au cours du processus, on a également le souci du bénéfice, mais la première pensée, le bénéfice idéal, c'est la paix. On partage un même idéal à atteindre. On partage des valeurs de travail comme la fiabilité, l'entraide, etc. Mais néanmoins on doit maîtriser le profil spécifique des différents acteurs. Didier Bimule propose une cartographie des acteurs de la paix qui eu s'appuie sur des variables telles que : nom, domaine d'intervention, rayon d'action, groupe cible, etc. C'est une bonne base pour les délibérations d'une organisation désirant adhérer à un réseau après avoir des eu réponses aux questions préalables.

« Le RIO est efficace grâce aux multiples réseaux dont il est membre », dit Placide Bwija. « Il y a des échanges d'expériences, des échanges d'outils de travail, des échanges des résultats. » Et Lucie Lukogo Miruho énumère des activités comme les rencontres, les rendez-vous, les formations au regard de la question centrale : « Comment est-ce qu'on fait le réseautage ? ». Son collègue Imani Bandibadhère ajoute qu'on devait se connaître d'abord, puis se contacter, ensuite définir les objectifs communs d'une activité et après l'avoir organisée, procéder à son évaluation et envisager la suite. RIO le fait à tous les échelons, c'est à dire local,

1 Cf www.succes-prosperite.com/reseautage

2 Cf aussi dans le contexte allemand Peer-Arne Boettcher, Die 10 Gebote des Networking, wie man Geschäftsfreunde gewinnt, Networking_Guide.pdf

national, régional et international. « Le RIO ne le fait pas seulement physiquement, mais aussi par téléphone, par mail, par écrit et à travers les réseaux sociaux d'Internet » insiste Mahitaji wa Mulemera. En outre, les réseaux ont une qualité différente, car il y a des réseaux plus formels, c'est à dire bien structurés, cependant d'autres réseaux travaillent de façon plutôt informelle, c'est à dire occasionnelle au besoin. « Les membres d'un réseau concourent aux mêmes objectifs, mais il faut bien définir les limites dans le temps et l'espace. La prise de décision dans un réseau est fonction de sa qualité et de son adhésion. Le réseautage facilite les échanges d'expériences en réduisant les faiblesses des uns pour renforcer les forces », souligne Bavon Baheneka.

Saidi Alo-i-bya Sango parle de deux bases du réseautage. La première base, c'est l'axe géographique des acteurs qui se rencontrent sur un même terrain, où ils sont appelés à collaborer. C'est toujours dans la réflexion comment on s'organise pour mieux servir la population. Qui fait quoi, par exemple, à Shabunda. Avec qui peut-on installer un réseau pour aboutir à quoi sur le terrain ? L'autre base, c'est l'axe thématique, c'est-à-dire des organisations qui œuvrent dans le même domaine d'intervention. Elles peuvent se regrouper dans un réseau pour mieux couvrir les cibles et les ressources matérielles et personnelles en se posant la question : Qui fait quoi ici ?

Il importe de savoir avec qui le RIO fait une activité particulière, parce qu'il y a des partenaires plus aptes que d'autres. Odile Bulabula, la coordinatrice adjointe du RIO, fait le point sur le fait d'organiser une analyse des contextes : « Si le RIO le fait, il identifie d'autres acteurs. On se met ensemble, si on a presque la même philosophie. Quand même il y a des cas où le RIO a cru que c'était un bon partenaire, il a constaté après, qu'il s'était trompé, car ce partenaire manquait, soit de capacités soit de bonne volonté. Le défi, c'est aussi de gérer la concurrence. Parfois, il y a des rumeurs dont les causes sont la poursuite des intérêts divers, par exemple une organisation où il y a une sur-représentation d'une certaine tribu, présumée responsable pour des rumeurs, reproche à l'autre d'être Pro - Rwanda ou « trop » Pro-Congo ou autre chose. »

Cependant les avantages du réseautage sont prépondérants :

- ◆ L'organisation fait la connaissance des autres et elle est connue également des autres ;
- ◆ L'organisation augmente la chance d'avoir beaucoup de personnes capables et compétentes pour faire du bon travail. « Si on forme un corps, on est plus forts, on se renforce et on s'entraide » ;
- ◆ Comme chaque organisation a ses limites, on voit mieux ces limites et par ceci, on améliore son travail. « L'union fait la force » ;
- ◆ De plus, c'est l'idée d'avoir autant de structures dans les milieux où le RIO ne peut pas s'installer ;
- ◆ L'organisation vit la complémentarité. On aura plus d'impact dans la réalisation des activités, si on cherche l'autre pour se compléter. C'est l'apprentissage mutuel de différentes expériences ;
- ◆ L'organisation augmente sa propre efficacité, par exemple quelquefois on veut intervenir dans un milieu où il y a d'autres organisations plus acceptées. Ça veut dire qu'il est recommandé d'avancer avec eux. On bénéficie des talents d'autres organisations ;
- ◆ Les organisations mettent ensemble les idées, elles s'aident à converger les efforts et elles résolvent le problème ensemble ;
- ◆ Le réseautage permet d'avoir une vision commune. Le travail pour la promotion de la paix à l'est du Congo n'est possible qu'avec une vision commune dans la région.

Pour illustrer les avantages, on peut noter quelques exemples :

Le RIO a organisé un Symposium International pour la Paix en Afrique à Butembo du 26 février au 1er mars 2001. C'était à l'époque de la rébellion. En tant que service de l'Eglise du Christ du Congo, on a parlé de la paix et plusieurs acteurs internationaux avaient participé. L'utilité du réseautage s'est montrée dans la sensibilisation de la communauté internationale et du pays.

Dans le domaine du plaidoyer il y a des situations devant lesquelles on ne peut pas se taire. On se met ensemble, car on a trouvé à travers le débat des idées qui se rejoignent et dont peuvent résulter des recommandations.

Autres exemples : Le RIO a mené un plaidoyer par rapport aux ressources naturelles dans le cadre du programme RECOSO³. On a sensibilisé le gouvernement à Kinshasa par rapport à une gouvernance responsable contre l'exploitation et l'exportation illégale des ressources. Seul on n'est pas efficace. Il faut intégrer les Etats de la région. Il faut également impliquer les personnes et les structures influentes. Il faut être clair dans l'accompagnement. Le RIO a accompagné quelques exploitants miniers pour faire un plaidoyer. C'était des pools d'intérêt économique de Fizi, de Mwenga et de Shabunda, accompagnés jusqu'à échelle nationale.

Quant au travail dans le secteur des mines, qui a été réalisé par le RIO et l'Organisation Gouvernance et Paix (OGP), il faut constater qu'il y a une différence remarquable entre un réseau assez stable tel que le RIO, et l'OGP, et un réseau de fortune, lequel n'est pas formalisé et non stable. Il faut du temps pour mettre en place un réseau stable. On le voit par exemple dans le projet du monitoring du travail des femmes enceintes dans les mines. Ce qui démontre le besoin de formaliser les structures. La Coalition d'Organisations de la Société Civile (COSOC) – Centralisation régionale de lutte contre l'exploitation illégale des minerais par exemple se trouve en processus de formaliser ses structures : il y a une assemblée générale, mais pas encore de statuts. Cependant il y a de l'efficacité : en 2014 on a mené une recherche sur la violation des droits humains dans les sites miniers. Comme on ne pouvait pas couvrir toute la province, on a réparti les territoires entre organisations. Ainsi, le RIO a travaillé dans les territoires de Fizi, Mwenga et Shabunda. Sur cette base on a pu identifier des cas des violations à travers toute la province du Sud-Kivu. Pour le bailleur, c'était un succès, et les organisations ont obtenu un financement à partir du réseau.

Il faut noter l'expérience du RIO de travailler avec beaucoup de partenaires transrégionaux: Avec UMUSEKE au Rwanda, avec Pole Institute au Nord-Kivu, avec le PNUD dans le domaine de l'éducation. Mais aussi la coopération avec des acteurs sur l'échelle locale ou RIO coopère

3 RECOSO : Reconstruction de la cohésion sociale

avec les point-focaux dans les territoires, par exemple à Fizi où l'accès est souvent compliqué.

Un exemple pour le réseautage régional croissant est le travail avec INTERPEACE, une ONG de droit Suisse. INTERPEACE a cherché des partenaires. Tout d'abord elle a eu un contact avec les organisations Never Again au Rwanda et CENAP au Burundi. Ensuite, dans une phase suivante elle a cherché à élargir ce réseau par les organisations Pole-Institute, APC et RIO en RDC. « Elle a contacté chaque organisation séparément pour vérifier si elles pouvaient souscrire au réseau. Puis elle a lancé le programme actuel », dit Kimengele Uledi, le responsable du dit programme au RIO. « La mise en place du Groupe de Dialogue Permanent (GDP)⁴ est un résultat atteint, qui ne serait pas possible sans réseautage. »

Un exemple du réseautage au niveau local est la création des Cadres de Concertation Intercommunautaires (CCI) à Uvira, Bukavu et Fizi dont le résultat est une sensibilisation des groupes armés congolais qui conduit à un désarmement ponctuel de certains éléments.

A Uvira et Fizi surtout, RIO a fait l'expérience de travailler avec ADE-PAE de façon synergique. C'est à dire on est allé ensemble, étant presque une unité, bien que le travail en réseautage laisse encore beaucoup de marges de manœuvre. En tout cas, le travail en synergie peut être déjà un résultat du réseautage. Et parfois la qualité des partenaires est extrêmement importante. Il y a un cas où le RIO a travaillé en réseau avec des ONG internationales et l'Etat congolais à la fois. « Quand la population a vu cette combinaison de puissance illustrée par la présence des représentants de l'Etat et l'argent à travers la présence des organisations non gouvernementales internationales, elle était devenue contente, ouverte et très claire dans ses contributions », dit Saidi Alo-i-bya Sango.

Remarquable est aussi le « Réseau Alpha » où le RIO est membre en représentant le travail de l'Eglise du Christ au Congo (ECC). Le réseau

4 Dans le groupe on a mis ensemble les représentants de Bukavu (RDC), Kamembe (Rwanda) et Katumba (Burundi), ainsi que de Cibitoke (Burundi), Bugarama (Rwanda) et Kamaniola (RDC). Malheureusement la situation est serrée depuis que la violence au Burundi s'aggravait, de sorte que le contact avec les représentants burundais est suspendu.

comprend également le programme catholique et bahá'í. On y discute les nouveaux modules ainsi que la planification des activités sur terrain. Les membres font attention au rayon d'action pour ne pas tomber dans la duplication des actions et dans la dispersion des moyens pouvant empêcher le travail. On échange des idées qui vont faire avancer les activités.

Le réseautage est moins profitable, lorsqu'on ne respecte pas les objectifs propres, lorsqu'on a des objectifs cachés, lorsqu'on ne se comporte pas selon les lignes de conduite qu'on a fixées, en bref lorsque les comportements à l'intérieur ne sont pas convergents. Par exemple il y a des organisations qui peuvent s'approprier des résultats sans la transparence nécessaire. Un certain égocentrisme. Le manque des accords. Parfois la méfiance. « Un certain esprit machiavélique, si on peut le dire », s'exprime Véronique Minyego.

Les intérêts peuvent devenir divergents également par des facteurs extérieurs, lorsque le réseau ne répond plus aux besoins ou quand l'agenda est difficile à maintenir, parce que les représentants ne sont plus disponibles pour les rencontres. Cette indisponibilité peut être à cause des raisons géopolitiques (voir Burundi), ou si une organisation a une lacune interne à cause d'une maladie ou la résiliation du contrat d'un agent.

Quelquefois l'interprétation des textes reste un défi. Parfois, on constate qu'il y a des approches trop différentes. On peut oublier des risques ou valoriser des risques différemment. De plus, étant donné que le leadership féminin n'est pas réalisé à tous les niveaux sous les principes d'égalité homme- femme et la parité, les représentants des réseaux dans les niveaux respectifs sont souvent les personnes masculines. Cependant, il y a des réseaux particuliers de femmes. C'est un potentiel souvent pas assez utilisé dans le réseautage. On pourrait aussi regarder les différences entre le réseautage hommes-femmes. Qu'est-ce qui va mieux ? Où est-ce qu'il y a des obstacles ?⁵

5 Dans le domaine anglo-saxon on parle d'un comportement de la corbeille de crabes auprès des femmes. Chaque crabe qui essaie de quitter la corbeille est empêché par les autres crabes de le faire.

Le réseautage est sensible aux dérangements, par exemple s'il y a des structures de base dont les membres sont bénévoles, il y a toujours les problèmes de la disponibilité et de la quantité des activités. Aussitôt que deux organisations envoient des agents sur terrain différemment payés, il peut en résulter quelques irritations. Au niveau administratif, c'est quelquefois difficile de se mettre ensemble, s'il y a un appel d'offre d'un bailleur. Y aller ensemble veut dire aussi qu'on a les budgets restreints. Et un retrait d'un bailleur, d'un partenaire financier, constitue un blocage. Bref, parfois il manque une évaluation : Comment est-ce qu'on peut améliorer le regroupement ?

En somme, on est attentif à tout partenaire. Il faut avoir une ouverture d'esprit. On ne veut négliger personne.⁶ Il y a toujours des contacts nouveaux. Le RIO a plutôt les contacts avec l'Europe, mais l'Asie et d'autres pays africains sont aussi intéressants. L'apprentissage mutuel facilite le travail pour qu'un changement soit palpable. Le réseautage est un instrument préférable pour la mise en œuvre de plusieurs projets. Enfin, le réseautage est un instrument qui peut changer la politique.

Le coordinateur du RIO, le professeur Murhega Mashanda résume : « Les réseaux déjà mis en place ne sont pas encore suffisants. Les structures ne savent pas encore identifier les besoins en réseautage. C'est pourquoi on va y aller, essayer d'aider les structures à se structurer en réseaux. Par exemple, à Uvira, la chose la plus importante, c'est que les partenaires sur les lieux (les structures à la base) sont portés par leurs communautés, soit par les membres, soit par les différentes couches. C'est-à-dire qu'ils jouissent de la légitimité. Ils ont un pouvoir qui provient de « l'origine », de la base de leurs sociétés respectives. Le travail que nous faisons en réseautage avec les autres structures au Rwanda et au Burundi a un impact direct sur les décideurs politiques. Pour le moment il y a un processus sur la question, comment peut-on intégrer l'éducation à la paix dans le curriculum à l'école. Les politiciens en pro-

6 Cf. le « Dutch Admiral Paradigme » de la sociologue qui fait référence à la pratique de deux militaires hollandais qui se sont promis de ne dire que du bien l'un de l'autre et ils sont devenus les plus jeunes amiraux néerlandais. www.karrierebibel.de/netzwerken-richtig-lernen, p.2.

venance de Kinshasa, sont seulement arrivés, parce qu'on a travaillé avec des partenaires en réseautage. Le travail demande un engagement de tous et nécessite un contact permanent.

Bukavu, 15/03/2016

Le réseautage : Une approche pour construire la paix

*Par Flaubert Djateng**

Les Organisations de la Société Civile (OSC), ces acteurs « nouveaux » dans les chantiers du développement sont aussi reconnus comme acteurs de paix. Il leur est reconnu des avantages comparatifs par rapport à d'autres, notamment leur présence sur le terrain, leur connaissance des acteurs, leur prise en compte des « défis de la paix » pour réaliser le travail de développeur, etc. font d'elles des potentiels bâtisseurs d'un meilleur vivre ensemble entre les communautés partageant le même espace de vie. Les OSC qui ont investi dans le renforcement de capacités de leurs personnels, disposent en outre sur les plans stratégique et opérationnel, des forces pour développer et mettre en œuvre des approches de travail utiles et efficaces.

Le réseau et le réseautage

Il est important de faire la différence entre le réseau et le réseautage. Le premier étant une forme institutionnelle et le second ayant trait à une forme de travail, une approche qu'une OSC individuelle pourrait adopter.

Être un réseau signifie fonctionner avec une forme institutionnelle déterminée. Un réseau est une organisation qui dispose de plusieurs membres qui sont répartis sur un territoire donné et avec une structure de gestion qui prend en compte l'existence ses membres et leurs présences sur des espaces différents. Un réseau dispose d'une mission avec des formes de travail qui mettent en branle tous les membres pour un

* Noyan d'accompagnement SCP de Pain pour le Monde

intérêt précis. Les réseaux formalisés demandent d'avoir une unité qui impulse et que les autres suivent. L'organe de coordination et de suivi est la centrale de commandement avec à sa tête son chef. Les actions sont menées sous sa programmation, les instruments et les outils sont ceux validés par elle, les partenaires et autres contacts sont ceux recommandés ou acceptés par elle, bref tout est fait selon un dispositif conçu et prescrit. Toute initiative est encadrée et demande une validation avant sa concrétisation en action. Le secteur privé adopte très souvent ce type de réseau comme forme organisationnelle, le réseau des brasseries du Cameroun, le réseau de téléphonie MTN, etc. Au sein de la société civile, des structures adoptent le nom de réseau sans se formaliser, comme le réseau SCP-RDC sans que le côté directif des approches et des décisions soit pris en compte.

Le réseautage quant à lui est une forme de travail, une approche qu'adoptent un groupe d'organisations ou une seule organisation pour atteindre un but. Ayant choisi une mission comme la lutte contre la corruption ou la construction de la paix, conscientes qu'elles ne peuvent pas atteindre leur objectif seules, une ou plusieurs organisations utilisent le réseautage pour impliquer d'autres acteurs dans la recherche du but qu'elles se sont fixé. La particularité du réseautage est que le moteur qui anime les acteurs reste le but à atteindre, le choix des moyens, des outils et autres instruments, le développement des partenariats et la stratégie d'alliance restent flexibles et sont parfois le fait des acteurs individuels suivant leur contexte et les spécificités de leurs milieux de travail.

Le réseautage pour la paix

Nous vivons dans un monde qui change tellement vite sur les plans politique, économique et culturel que pour construire la paix, nous avons besoin d'acquérir rapidement de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences et capacités pour nous adapter aux divers contextes de notre travail.

Les organisations qui se sont inscrites dans la contribution à plus de paix dans les relations entre les communautés, qui recherchent le « vivre ensemble » entre les gens d'un même espace adoptent le réseautage comme moyen de travail. Cette façon de faire a des exigences pour atteindre le succès.

Dans un premier temps, il faut savoir ce que l'on veut ; c'est-à-dire des objectifs clairs avec des caractéristiques précises (espaces, temps, alliés, etc.). Les membres du SCP au Cameroun se sont donné trois objectifs globaux dans leur stratégie. Le premier s'intéresse au dialogue entre les communautés et la cohabitation pacifique. Selon eux, pour construire la paix au Cameroun, un des objectifs à atteindre serait que les discussions interculturelles, inter-régionales et inter-religieuses favorisent la cohabitation pacifique entre communautés ethniques et religieuses et entre générations. Pour ce faire, ils proposent que dans au moins trois régions du pays, les prises de position officielles des divers responsables religieux, chefs traditionnels ou responsables régionaux contribuent à la résolution pacifique des conflits aigus ; les organisations de la société civile et les Eglises du Cameroun collaborent autour de thèmes significatifs régionaux, ethniques et concernant les relations entre les confessions religieuses et au sein de la société civile camerounaise, les préjugés relatifs à l'origine ethnique sont analysés et des prises de position constructives et inclusives sont mises au point.

A partir de cet objectif, on comprend que pour les organisations du SCP-Cameroun associées à Pain pour le Monde, il est important de travailler sur les questions interculturelles, inter-ethniques et interreligieuses. La dichotomie intergénérationnelle est aussi prise en compte. Les responsables religieux, les chefs traditionnels et les acteurs étatiques (responsables régionaux) sont les principales cibles des activités à réaliser dans au moins trois régions du pays. Le papier stratégique SCP donne plus de détails sur les indicateurs de mesures et autres aspects opérationnels.

Dans un processus de réseautage, quand l'objectif est défini, le second pas est le développement stratégique. Il faut avoir une stratégie pour lan-

cer l'action. Il s'agit d'être clair sur les activités, les rôles et responsabilités, le message et les chronogrammes. Il s'agit aussi pour les acteurs clé de répondre à la question : Qu'allons nous faire et comment agir pour faire avancer la cause que nous défendons ? Quand ceci est fait, l'étape qui suit consiste à déterminer les outils et instruments possibles que l'on pourrait utiliser.

A ce stade, il est important d'attirer l'attention sur les concepts théoriques qui régissent les activités des OSC. Quand on veut apporter des changements dans la vie des personnes et des institutions, il faut être conscient des théories du changement qui existent. « La théorie du changement peut être définie comme un modèle conceptuel pour atteindre une vision collective. La théorie du changement met en relation les stratégies, les *outcomes/résultats* et les buts globaux que l'on veut atteindre. Les théories du changement peuvent différer, toutefois, elles doivent pouvoir expliquer comment aller d'ici à là-bas »¹. Prendre en compte les aspects théoriques permet d'approfondir les analyses avec comme valeur ajoutée de comprendre les hypothèses à la base des changements recherchés et offre l'opportunité de développer sa propre théorie du changement.

Dans le cadre du réseautage pour la paix, il est important de savoir qu'il existe deux niveaux de théories du changement. Le premier est au niveau global, dans le secteur des politiques et des stratégies, qui définit comment obtenir les changements dans les diverses politiques, lois et autres stratégies. Le second niveau est tactique et opérationnel, ceci en relation avec le terrain et les disciplines comme la médiation, le plaidoyer, la transformation sociale, etc. Au niveau global, il faut savoir que les théories du changement sont mutuellement exclusives, ce qui veut dire que l'on ne peut pas travailler avec deux théories à ce niveau là, or au niveau tactique, on peut avoir une ou plusieurs théories qui guident nos activités et qui se complètent. Par exemple, on peut faire du réseautage pour faire un plaidoyer et diffuser une innovation auprès des personnes

¹ Organizational Research Services. (2007). A guide to measuring advocacy and policy. Prepared for the Annie E. Casey Foundation. Seattle, WA.

ou structures influentes (théorie de la « Diffusion of Innovation ») et en même temps engager la recherche action au niveau des communautés de base pour avoir de nouveaux outils de plaidoyer (théorie « Grass-roots »)².

Quand l'objectif est bien défini, les possibles outils de travail identifiés, tout ceci avec pour base une ou des théories du changement claires, alors il faut engager des processus de mobilisation et de sensibilisation des autres acteurs (nouveaux ou anciens) autour de la cause. Le véritable travail de réseautage commence et passe par des rencontres. Ce sont des moments où l'on partage la conception du programme, sa vision, des buts et objectifs, ses outils, les différentes théories, sa stratégie d'alliance, etc. La force du réseautage réside dans l'opportunité qui est offerte aux autres acteurs de contribuer, soit en affinant les objectifs, soit en apportant des spécificités en relation avec leurs contextes particuliers, soit en proposant de nouveaux outils, etc. Ce faisant, il s'approprie les buts et les approches.

Les rencontres de réseautage sont des espaces où l'on fait aussi une analyse approfondie des risques et de la façon de les contourner, où l'on définit les actions de coordination, les actions de suivi et de capitalisation. Chaque acteur qui participe à une rencontre de réseautage doit sortir de là avec des idées claires sur comment il va entreprendre ses activités pour atteindre le but recherché. La question des moyens doit aussi être thématisée et toutes les questions autour de la mobilisation de ressources doivent avoir des réponses. Il en est de même sur les processus et les espaces de renforcement de capacités.

Il faut signaler l'importance de la clarification des rôles dans un processus de réseautage. Il existe deux types de rôles, les rôles de coordination et de suivi, puis les rôles de mise en œuvre. Au niveau de la coordination et du suivi, il est question d'avoir une vue d'ensemble de la dynamique de groupe, comment les activités décidées sont exécutées, quels acteurs avancent plus vite, qui a besoin d'un soutien, quelles acti-

2 PATHWAYS FOR CHANGE: 10 Theories to Inform Advocacy and Policy Change Efforts, Sarah Stachowiak, ORS Impact, October 2013.

vités à engager pour valoriser les acquis, le but ici étant de permettre que les uns ne constituent pas un frein pour les autres.

Un moment important de l'atelier de réseautage est l'entente sur les cibles de l'action à mener. Il existe des cibles directes et des cibles indirectes. « Les cibles directes sont les groupes ou individus dont vous voulez changer les pratiques, habitudes ou comportements afin de préserver la paix »³. Si on reprend l'objectif des partenaires SCP-Cameroun, les cibles directes identifiées étaient des autorités religieuses, des chefs traditionnels et des autorités publiques et les organisations de la société civile. « Les cibles indirectes sont constituées de groupes ou d'individus qui peuvent influencer le choix et les priorités de vos cibles directes. Il peut s'agir des médias, de l'opinion publique, etc. »⁴. Compte tenu des ressources, souvent limitées, il s'avère très important de concentrer tous les efforts sur les individus, groupes ou institutions qui présentent les plus grandes capacités à introduire le changement souhaité. L'identification des cibles vous aidera à concevoir votre plan stratégique et à choisir les méthodes ou activités les plus appropriées.

Le réseautage ne s'arrête pas à la rencontre, il continue dans les lieux de travail des différents membres, ces derniers ayant la responsabilité de décider qui impliquer en fonction de la valeur ajoutée que cela va apporter.

Au sortir de la rencontre de réseautage, les activités décidées doivent se mettre en route, les systèmes de suivi décidés conjointement doivent également commencer. D'autres rencontres de réseautage peuvent avoir lieu avec des thèmes divers : renforcement de capacités, suivi, capitalisation, analyses de certains facteurs clé, suivi des indicateurs, etc.

Le travail de réseautage respecte certains principes dont le plus important est que l'énergie se trouve sur le terrain, chez les acteurs périphériques, ceux qui œuvrent auprès des personnes et des structures au sein des communautés.

3 Manuel de formation pour des stratégies en matière de plaidoyer, Défense des Enfants International (DEI), Anna Volz, Genève, Mars 2009, p29.

4 op, cit.

Principes de réseautage

1. L'énergie (prise de décision et moyen) doit résider au niveau des organisations individuelles et non au niveau d'une instance de gestion supérieure (Coordination ou Secrétariat permanent)
2. Les missions du réseautage ne doivent pas faire concurrence à celles des organisations alliées ou partenaires
3. Les missions ou les buts du réseautage doivent être au dessus des capacités d'une organisation individuelle et nécessiter plus d'une organisation pour être accomplis (une seule organisation ne pouvant les réaliser seule)
4. Le renforcement des capacités des organisations engagées dans un réseautage doit prendre en compte les capacités individuelles des personnes travaillant au sein des organisations membres et aussi les capacités institutionnelles de l'organisation
5. L'organisation qui initie le réseautage pour une cause quelconque doit veiller à ce que les rôles des alliés et partenaires soient complémentaires aux rôles de coordination et de suivi.
6. Il faut une claire limitation des pouvoirs entre activités de coordination et de suivi et les activités délivrées par les organisations alliées et partenaires
7. Les organisations alliées ou partenaires nourrissent, chacune à leur niveau et dans leurs espaces respectifs, la mission que transporte la dynamique du réseautage

Pour préserver la paix, le réseautage permet de prendre en compte ses forces et faiblesses et offrir la possibilité à d'autres acteurs de contribuer. Il est également utile de savoir que lors des activités de réseautage, le travail fait au niveau de la coordination ne doit pas faire concurrence au travail des membres du réseau, mais assurer une complémentarité des rôles.

Réseautage pour la paix

L'important est que cela se termine bien

*Par Maurizio Guerrazzi**

Le sujet de cette publication « réseautage pour la paix/networking for peace » est un titre qui a permis à mes pensées d'évoluer et elles se sont transformées au cours de ma réflexion. Cela éclaire pour moi une des principales caractéristiques du réseautage : la transformation des idées. Effectivement, c'est la transformation, d'une manière antithétique, la « forme » la plus convenante du réseau : une « forme » qui transforme !

Ma prise de conscience s'est répandue en forme de nuages, en formant des images de couleurs différentes, en me permettant de distinguer les différents aspects de ce travail : d'un côté des techniques, des outils de travail, des mécanismes de communication, cartons coloriés, papier conférence, le brainstorming ... et de l'autre côté des stratégies d'action communes, les échanges d'expériences et aussi d'échecs dans le domaine de l'entrecroisement entre individus, entre organisations, entre visions, dans la mise sur pied d'une célébration de la journée internationale de la paix, dans la recherche et l'analyse sur les jeunes et la violence Une liste d'activités conformes à cette forme, le networking, qui transforme !

Pour revenir les pieds sur terre, je présente le pays où je travaille, le Cameroun. Ici, une trentaine d'organisations de la société civile œuvrent chacune dans un domaine spécifique pourtant avec une vision commune qui les accompagne sur le chemin. Ces organisations se rencontrent une fois par an en tant que partenaires du programme du Service Civil

* Dr Maurizio Guerrazzi est le coordinateur AGEH du Service Civil pour la Paix au Cameroun

pour la Paix avec comme fondement et objectif commun : l'engagement de manière préventive pour le maintien et la prise de conscience de la paix. La conception de « paix » qu'elles tentent de répandre est d'ailleurs plus large et plus profonde que le seul antonyme de « guerre ». Cela devient possible par la mise en commun et l'échange de leurs expériences venant des quatre coins du pays. Bizarrement, comme si tout cela était préétabli, l'histoire a voulu que les noms propres des Régions du Cameroun soient empruntés aux noms des points cardinaux. Ainsi les différents membres du network viennent de l'Extrême Nord, du Sud, de l'Ouest et de l'Est, comme s'ils provenaient véritablement des quatre coins de la planète afin de discuter de l'avenir de ce bout de terre qui leur tient à cœur.

Le point saillant de ce network est que les membres essayent de comprendre le point de vue et l'expérience de chacun à travers son rôle spécifique, les membres agissent à la fois en tant qu'économistes, sociologues, politologues, journalistes ... et ils agissent en toute conscience que, dans le groupe, ils sont censés retrouver des forces qui se complètent.

A part les points plus haut, qui pourraient constituer l'introduction d'un manuel d'outils sur le réseautage, personnellement je préfère, après une décade d'expériences dans le domaine, penser que le défi qui se présente dans un travail en réseau est surtout de l'ordre de l'humain, complètement lié à l'être en tant que créature réfléchissante et prévoyante dans le cadre de ses propres limites matérielles.

Être ensemble, rester ensemble, continuer le chemin ensemble est effectivement le défi majeur, celui qui pourrait *transformer*.

Le défis que les membres du réseau peuvent se fixer est celui de se remettre en question, de remettre en question les idées reçues, les préjugés, les habitudes et les paresse individuelles ou de groupe. Le défi qu'ils peuvent se fixer est celui de comprendre si l'on peut faire preuve de volonté, d'envie, d'engagement nécessaire, de courage social afin de dépasser ses propres limites, les besoins physiques de reconnaissance individuelle et particulière, pour passer à un vrai état de réalisation commune, ouverte et transparente.

C'est en développant une profonde conscience des difficultés liées à agir, à planifier, à discuter ensemble, que l'on peut trouver la voie vers le discernement de la réalité et une stratégie efficace et fonctionnelle de changement social. C'est ainsi que nous-mêmes, membres d'un réseau, nous pouvons devenir des modèles de ce changement, montrer comment nous pouvons agir, interagir voire créer ensemble sans méfiance et dans la différence. Cela avec la nécessité d'un engagement personnel, d'un dynamisme intellectuel, et de la persévérance nécessaire pour œuvrer ensemble dans la paix.

Voilà le défi du travail en réseau, et pourquoi il est important d'y travailler et d'y consacrer des énergies.

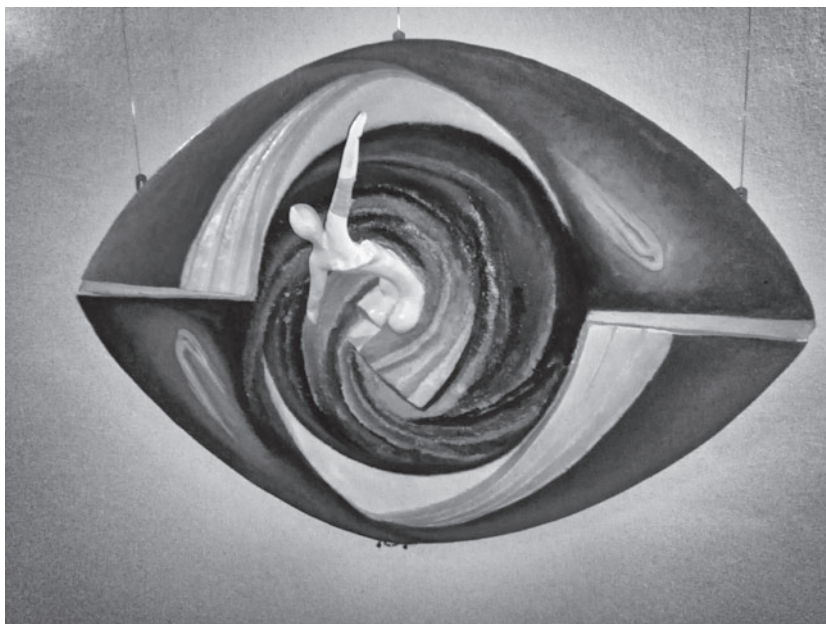
C'est la conscience de rechercher l'harmonie dans la mise en commun du travail avec les autres ;

C'est l'engagement individuel de rechercher un climat serein et détendu dans le travail avec les autres et dans le respect de la dignité de tous et de chacun ;

C'est le fait de mettre en avant nos capacités de travailler avec des organisations de souche, y compris de religion ou autre nature différentes, et de rester unis dans l'engagement commun ;

C'est le discernement personnel des difficultés et des différences, qui ne manqueront pas, et c'est être capable de voir au delà des apparences et de combattre intérieurement nos propres préjugés afin de devenir des vrais opérateurs de paix et des modèles pour les autres.

C'est ainsi que le travail en réseau s'oppose à la marchandisation de l'être et renforce le respect de la dignité. Il résiste à et condamne la double morale sociale du jugement sec et dualiste (le bien d'un côté et le mal de l'autre), qui mène souvent l'individu à la schizophrénie. **Le travail en réseau permet à l'individu de dépasser la vie à deux étages que souvent il est obligé à suivre.**



Le triomphe d'une âme, par Ena'anga Amougou

Pour finir j'aimerais ajouter une incitation à ne pas baisser les bras après avoir pris la décision de travailler en réseau, aussi et surtout si nous nous retrouvons devant un grand problème dans le travail avec les autres membres. La fin d'une histoire est souvent si importante qu'elle conditionne le souvenir de l'expérience que nous avons vécue. Cela est valable aussi pour une expérience de travail en commun comme peut l'être le travail en réseau. J'invite à réfléchir sur cette idée et à se rendre compte qu'une merveilleuse expérience de réseau peut se défaire pendant une étape de fatigue, un moment de lassitude pendant laquelle nous pouvons décider de mettre de côté les efforts faits jusqu'à ce moment. Pour éviter cela, ne nous laissons pas tenter par l'envie de baisser les bras devant un quelconque échec lors du travail en commun. **C'est la résolution harmonieuse des problèmes, qui se présentent, qui est le véritable défi du réseautage.**

Réseautage international et local pour la paix : Pax Christi décrit les principes de son travail

Réseautage

Pax Christi International cherche sans cesse à augmenter les possibilités et l'efficacité de son Réseau Mondial. Pour ce faire, le Mouvement organise régulièrement des rencontres au niveau des Continents et des Régions, qui jouent un rôle majeur dans les échanges et débats parmi les Organisations-Membres du monde entier.

Parallèlement à la mondialisation de l'Economie, nous assistons à ce que nous appelons « la mondialisation venant d'en bas », qui un phénomène capital à prendre en compte quand nous mettons en œuvre la construction, au départ de la Base, d'un réseau pour la Justice et la Paix.

Les avancées technologiques telles qu'Internet, permettent la constitution de réseaux internationaux composés de Mouvements et d'Associations qui échangent par ce moyen des informations sur les problèmes d'actualité et organisent en commun avec de très nombreux acteurs de toutes tendances, des campagnes internationales de sensibilisation.

Une mondialisation basée sur la coopération plutôt que sur la concurrence est la condition nécessaire pour qu'un réseau travaille efficacement pour la Justice et la Paix. Un tel réseau favorisera la solidarité, sans exclure pour autant l'autonomie et la liberté à garantir aux groupes qui en font partie.

Multiplication des acteurs de terrain

La Communauté des ONG a connu ces derniers temps une augmentation considérable de ses effectifs, qu'elles soient nationales ou internationales, et dans tous les types d'actions auxquelles elles se livrent, Coalitions, Campagnes, Lobbying.

De bonnes et saines relations de travail entre les Etats et les ONG, dans une atmosphère de respect mutuel, et grâce à des coalitions et des réseaux mondiaux mis en place par les secondes, constituent la seule alternative pouvant faire réaliser des progrès dans des domaines tels que la construction de la paix et de la réconciliation dans un environnement mondialisé.

Partenariat et Collaboration

Pratiquement toute notre activité de campagne en faveur de la paix et de la construction de réseaux, est effectuée en collaboration avec d'autres Groupes.

Il peut arriver exceptionnellement qu'il soit au contraire opportun que Pax Christi International agisse seul, mais, pour réaliser un travail efficace, la formule du réseau et de la collaboration semble être la seule alternative valable, souvent souhaitée d'ailleurs par ces acteurs de la politique internationale eux-mêmes, surtout quand ils partagent les vues de nos Mouvements.

Nous considérons la coopération comme un facteur essentiel du succès de notre action en faveur de la paix, et c'est pourquoi nous nous réjouissons chaque fois que nous pouvons jouer un rôle actif dans des activités collectives. Nous menons ces activités en collaboration avec des Organisations et des Réseaux de Paix sur tous les Continents.

Nous travaillons avec des Eglises pour développer un Œcuménisme s'appliquant à nos idéaux de dialogue, de réconciliation, de paix et de justice, nous travaillons avec d'autres Organisations Chrétiennes pour élargir les concepts de justice et de paix.

Nous cherchons à augmenter notre efficacité dans la transformation des conflits, et à faire de la religion une force invincible en faveur de la paix et de la justice. Notre Mouvement est d'origine et de tradition catholique, mais résolument engagé dans la coopération avec d'autres traditions religieuses, de même qu'avec tous ceux qui partagent nos valeurs, principes et idéaux.

Nous entretenons des liens étroits avec d'autres Organisations du monde entier, partageant avec elles nos expériences et nos moyens d'action, et réalisant avec elles des projets communs chaque fois que cela est possible.

Les différents Réseaux que nous mettons en place, les Coalitions que nous constituons, les Campagnes que nous organisons, sont destinées à avoir un impact, non seulement au niveau international, comme auprès des Nations Unies ou de l'Union Européenne, mais aussi, plus généralement au niveau d'une région, ou plus restrictivement au niveau du pays concerné ou même d'une partie de celui-ci.

Dans de nombreux cas, la prise de décisions politiques se fait très localement, du bas vers le haut, ou à la rigueur au niveau du pays. C'est pourquoi, de nombreuses Organisations-Membres de Pax Christi cherchent à devenir membres des réseaux de paix, locaux ou nationaux.

Travailler pour la paix en réseau

Travailler en réseau pour la paix, doit comporter cette dimension particulière que ce travail pour construire la paix trouve son point départ au niveau de la Base, surtout, mais pas seulement, dans les

régions où un conflit sévit ou menace d'éclater. Les ONG reconnaissent ce droit d'initiative local comme essentiel pour rompre le cycle de la violence.

La constitution de Groupes de personnes s'impliquant dans les questions de droits humains, de justice, d'auto-détermination, ou de développement durable, n'est pas suffisante si ces Groupes ne sont pas décidés à travailler en synergie avec l'Autorité politique. Les Organisations et Coalitions composées de communautés locales ont à définir leurs stratégies conjointement avec les Structures politiques pour surmonter les distances qui pourraient les séparer en matière de responsabilités respectives.

Ceci pourra se réaliser en réalisant à travers sur les besoins des uns et des autres, sur leurs tâches, sur leurs rôles, et en instaurant des lieux de débats et d'échanges où les deux parties, les Représentants du Gouvernement et les Communautés, s'écouteront les uns les autres.

Il nous faut introduire cette double approche « vers le haut et vers le bas » de manière mieux intégrée, et l'on pourra alors accueillir chacun – Hommes, Femmes, Anciens, Jeunes, Dirigeants traditionnels et officiels, Chefs religieux et Agents du Gouvernement – dans un processus d'échange qui ait un impact véritable et efficace sur la vie de la Société.

Travailler en réseau pour la paix est une entreprise exigeante mais essentielle pour parvenir réellement à instaurer paix, justice et réconciliation au sein d'un monde devenu universellement solidaire.

Source: <http://www.paxchristi.net/fr/reseautage>

La consolidation de la paix : En quoi est-elle différente du travail de développement ou des approches humanitaires et quel est le rôle joué par la mise en réseau ?

Par Eburn James DeKam*

Permettez-moi tout d'abord de vous avouer que je me suis servie d'internet pour concevoir cet article ; Wikipédia, le site du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) de l'ONU et plusieurs articles de Professeurs de différentes institutions m'ont été utiles. Après avoir reconsidéré la question ou l'intitulé (en haut de la page) que j'ai choisi pour y répondre, j'ai trouvé utile d'examiner certaines définitions qui font sens à mes yeux, c'est-à-dire Travail de Développement, Approches Humanitaires et Mise en réseau.

1. Le travail de développement :

C'est une manifestation à l'échelle du système de la façon dont les personnes, les entreprises, les technologies et les institutions *interagissent* (la participation effective à tous niveaux, consultation, coordination, etc.) au sein de l'appareil politique, économique et social qui *renforce les capacités* des personnes, des entreprises, des technologies et des institutions pour *régler durablement* les problèmes liés à la qualité de vie des populations qui bénéficient de ses services. La notion de développement durable doit tenir compte des facteurs clé et des intérêts du système économique, social et politique qui englobe la population et permettre de s'y adapter de manière significative.

* Eburn James DeKam est la responsable du conseil des Eglises Protestantes en Sierra Léone

2. L'Approche Humanitaire :

Pour les besoins de ce court article, je souhaiterais partir du postulat selon lequel l'humanitarisme est concerné par le bien-être humain et l'allègement des souffrances ; les approches humanitaires consisteraient alors à mettre à profit les systèmes, les procédés et les démarches qui traitent du bien-être de l'humanité (les questions de qualité de vie, c'est-à-dire la protection des droits de l'homme, l'égalité d'accès aux soins médicaux, l'éducation, la participation économique, etc.) et de la souffrance humaine.

Il n'existe pas de définition standard ou légale unique de l'intervention humanitaire ; il y a cependant un consensus général sur certaines de ses caractéristiques essentielles :

1. L'intervention humanitaire comporte souvent comme élément central la menace et l'usage de forces armées et implique une ingérence dans les affaires intérieures d'une nation par l'envoi de forces militaires sur le territoire ou dans l'espace aérien d'un État souverain qui n'a commis aucun acte d'agression contre un autre pays.
2. L'intervention a lieu en réponse à des situations qui ne présentent pas nécessairement de menaces directes aux intérêts stratégiques d'un État, mais elle est en revanche motivée par des objectifs humanitaires.
3. De préférence, l'expression « intervention humanitaire » devrait être entendue comme renvoyant à l'ensemble des ... méthodes n'impliquant pas le recours à la force, à savoir une intervention entreprise sans recours aux forces armées *pour soulager les souffrances humaines de masse au sein de frontières souveraines.*

Bases juridiques de l'Intervention Humanitaire

L'intervention Humanitaire est un concept qui peut permettre le recours à la force pour une situation dans laquelle le Conseil de Sécurité de l'ONU n'est pas en mesure d'adopter une résolution en vertu du Chapitre VII de la Charte des Nations Unies pour cause de veto opposé par

un membre permanent. Les Nations Unies sont également continuellement impliquées dans les questions ayant trait aux interventions humanitaires, l'ONU intervenant dans un nombre croissant de conflits à l'intérieur des nations. On trouvera des exemples potentiels et relativement récents de précédentes interventions humanitaires dans *l'Annexe A*.

L'Intervention Humanitaire – L'Approche Sectorielle ?

En 2005, une réforme majeure de la coordination humanitaire, connue sous le nom de Programme de Réforme Humanitaire, a introduit un certain nombre d'éléments nouveaux afin d'améliorer la prévisibilité, la responsabilisation et le partenariat. L'Approche Sectorielle constituait l'un de ces éléments inédits.

Les Groupes Sectoriels (Clusters) sont des regroupements d'organisations humanitaires, onusiennes et autres, au sein de chacun des secteurs principaux de l'action humanitaire, par exemple l'eau, la santé et la logistique. Ils sont élus par le Comité Permanent Inter-organisations (CPI) (Inter-Agency Standing Committee – IASC) et ils ont des responsabilités clairement définies en matière de coordination (BCAH ONU). Voir *Annexe B*.

Lorsque surviennent des situations d'urgence, la coordination est nécessaire. Une bonne coordination entraîne moins de lacunes et de chevauchements dans l'aide fournie par les organisations humanitaires.

L'Approche Sectorielle fut appliquée pour la première fois à la suite du tremblement de terre de l'année 2005 au Pakistan. Neuf Groupes Sectoriels furent établis dans les 24 heures qui ont suivi le séisme. Depuis lors, deux évaluations sur l'Approche Sectorielle ont été réalisées. La première, finalisée en 2007, a mis l'accent sur la mise en œuvre. La seconde, menée en 2010, portait principalement sur les résultats de l'Approche Sectorielle en ce qui concerne l'amélioration de l'assistance humanitaire. Les enseignements tirés de ces évaluations ont débouché sur le Programme de Transformation (PT) du CPI, suite d'actions visant à simplifier processus et résultats.

Les mandants du CPI « ont convenu qu'il était nécessaire de rappeler l'objectif initial des Groupes Sectoriels et d'y revenir, en les recentrant sur l'analyse des lacunes stratégiques et opérationnelles, la planification, l'évaluation et les résultats ». L'Approche Sectorielle a pour but de renforcer, à l'échelle du système, les capacités techniques et les mesures de préparation afin de répondre aux crises humanitaires, et d'offrir une structure d'encadrement et de responsabilisation claire dans les principaux domaines de l'intervention humanitaire. Au niveau d'un pays, elle vise à renforcer les partenariats, la prévisibilité et la responsabilisation de l'action humanitaire internationale, en améliorant l'établissement de priorités et en définissant clairement les rôles et les responsabilités des organisations humanitaires.

Critique de l'Intervention Humanitaire

L'intervention humanitaire a fait l'objet de nombreuses critiques. Les griefs les plus objectifs à son encontre émanent des points de vue de la société civile, en particulier ceux des spécialistes indépendants qui jouissent d'une liberté académique, plutôt que de ceux des « acteurs » ou intervenants concrets.

Certains prétendent que l'intervention humanitaire est une manifestation moderne du colonialisme occidental du XIXe siècle, c'est-à-dire on impose à une société brisée un ensemble de contraintes capitalistes qui portent atteinte à son droit à l'autodétermination et empêche son gouvernement d'adopter une approche du développement qui avantage la population du pays plutôt que de satisfaire les investisseurs étrangers.

D'autres affirmeront que les pays dominants, en particulier les Etats Unis et ses partenaires de la coalition, se servent de prétextes humanitaires pour poursuivre des objectifs géopolitiques autrement inacceptables et se soustraire à la règle de non-intervention et aux interdictions légales sur le recours aux forces internationales.

Un troisième type de critique porte sur le caractère incohérent et axé sur l'événement de la plupart des politiques d'intervention humani-

taire. Ces détracteurs dénoncent une tendance à invoquer le concept dans le feu de l'action, donnant une impression de bien-fondé aux téléspectateurs occidentaux, alors que ces derniers négligent les conflits oubliés par les médias ou ceux qui surviennent en raison de situations de détresse chronique plutôt que de crises soudaines. Henry Kissinger, par exemple, trouvait les pratiques d'intervention humanitaire de Bill Clinton dramatiquement incohérentes. Les Etats Unis ont lancé deux campagnes militaires contre la Serbie, tout en ignorant des massacres bien plus généralisés au Rwanda, justifiant l'offensive Russe en Tchétchénie, et en accueillant aux Etats Unis la plus haute autorité militaire en second d'un régime largement reconnu pour ses graves violations des droits de l'homme – Le gouvernement communiste de la Corée du Nord. (https://en.wikipedia.org/wiki/Humanitarian_intervention#cite_note-40)

Historiquement, l'intervention humanitaire a consisté à mener des actions dirigées par les États du Nord au sein des affaires intérieures d'états du Sud, et elle a suscité les critiques de nombreux États non-occidentaux. La règle de non-intervention et de primauté de l'égalité souveraine reste précieuse à une vaste majorité d'États qui ne considèrent pas la nouvelle dérogation occidentale comme une prise de conscience croissante des droits de l'homme, mais comme une régression vers l'adhésion sélective au principe de souveraineté du monde antérieur à la Charte des Nations Unies. Lors du sommet du G-77, qui a réuni 133 États-nations, le « soi-disant droit à l'intervention humanitaire » revendiqué par les États puissants a été censuré. (https://en.wikipedia.org/wiki/Humanitarian_intervention#cite_note-42)

3. Mise en réseau

La mise en réseau se définit comme la construction ou structuration de liens sociaux bénéfiques ou de relations sociales entre des personnes qui partagent des centres d'intérêts, des activités et des horizons similaires, par-delà les frontières géographiques et philosophiques, écono-

miques ou politiques. Il s'agit de l'art ou de l'action d'entrer en contact et d'échanger des informations avec d'autres gens, groupes et institutions pour développer des relations mutuellement avantageuses permettant l'accès à des données, des informations, des personnes, des compétences et des services.

Quelques exemples potentiels de mise en réseau :

1. Distribuer votre carte de visite professionnelle au cours d'un événement social et élargir ainsi votre accès aux autres et celui des autres vers vous.
2. Echanger des coordonnées avec des personnes et des organisations qui ont des intérêts dans des domaines similaires.
3. Partager et obtenir des informations parmi les différentes divisions d'une même compagnie pour échanger des données et résoudre des problèmes liés à l'entreprise.

La mise en réseau n'a qu'un seul inconvénient – il peut y avoir une surcharge temporaire d'informations qui se traduit par une mauvaise application et une sous-utilisation du bénéfice obtenu mais qui peut être gérée avec un archivage délibéré des données avant de collecter toute « information » supplémentaire.

4. La Consolidation de la Paix

La construction ou « consolidation de la paix » est une intervention visant à prévenir l'écllosion ou la reprise d'un conflit violent en instaurant une paix durable. Les activités de consolidation de la paix s'attaquent aux causes profondes ou potentielles de la violence, en suscitant des attentes sociétales concernant la résolution pacifique du conflit et la stabilisation de la société du point de vue politique et socio-économique et veillent à ce que les civils soient libérés de la peur (paix néga-

tive), du besoin (paix positive) et des humiliations avant, pendant, et après un conflit violent.

Les activités de consolidation de la paix menées avec succès, c'est-à-dire réconcilier les adversaires, empêcher le conflit de ressurgir, impliquer la société civile, concevoir des mécanismes garants de l'État de droit et appréhender les questions structurelles et sociétales sous-jacentes, créent un environnement favorable à une paix autonome et durable qui donne lieu à une sécurité globale des êtres humains. Les chercheurs et les praticiens constatent également de plus en plus que la consolidation de la paix est plus efficace et plus durable quand elle s'appuie sur des conceptions locales de la paix et des dynamiques sous-jacentes qui favorisent ou activent le conflit.

(« *Understanding Peacebuilding as Essentially Local* ». « *Stability : International Journal of Security and Development*. ») (« *Comprendre le caractère essentiellement local de la consolidation de la paix* ». *Stabilité : Journal International de la Sécurité et du Développement*.)

On peut distinguer deux grandes approches de la consolidation de la paix.

1. La consolidation de la paix peut désigner l'action menée sur les facteurs qui exacerbent ou qui atténuent le conflit (en réduisant la violence structurelle ou directe).
2. La consolidation de la paix peut aussi concerner les efforts de coordination d'une stratégie multisectorielle à plusieurs niveaux, y compris celui de s'assurer qu'on dispose d'un financement et de mécanismes de communication et de coordination appropriés entre l'assistance humanitaire, le développement, la gouvernance, la sécurité, la justice et autres secteurs. En ce sens, la consolidation de la paix est un concept global qui s'avère utile pour décrire un ensemble d'initiatives interdépendantes.

Comme il ressort de ce qui précède, « les questions de qualité de vie » constituent un fil conducteur entre le travail de développement et l'in-

tervention humanitaire, de même que la consolidation de la paix. De plus en plus, on escompte et on exige même qu'ils montrent tous deux des preuves crédibles de l'usage d'une « approche fondée sur les droits » lorsqu'elle est entreprise. Afin d'être efficaces, ils ont tous deux besoin d'une coordination et d'une collaboration des « acteurs » ou parties prenantes (y compris les détenteurs et titulaires de droits), de suivi, d'analyse et d'évaluation. Le travail de développement, les initiatives humanitaires et la consolidation de la paix supposent une coordination et une collaboration efficace et exigent par conséquent une action importante de mise en réseau pour donner les résultats espérés, c.à.d. une utilisation adéquate des ressources financières et matérielles pour un impact maximum et une nette amélioration de la qualité de vie de la population cible au niveau Communautaire, Local, National ou Régional (sécurité, protection, plein exercice de l'intégralité des droits de l'homme, etc.). Les approches humanitaires s'emploient pour la plupart du temps au soulagement des souffrances et elles devraient prendre en main le processus de développement; le travail de développement se concentre davantage sur l'élaboration de capacités humaines et institutionnelles qui abordent les questions de qualité de vie et de prévention des souffrances humaines. La consolidation de la paix favorise un environnement dans lequel les activités de développement et l'action humanitaire se complètent et s'enrichissent mutuellement, posant ainsi les fondations d'une société productive et durable à jamais renforcée.

Annexe A

Exemples potentiels et relativement récents de précédentes interventions humanitaires

- ◆ Intervention des Etats Unis en République Dominicaine (1965)
- ◆ Intervention de l'Inde au Pakistan Oriental (1971)
- ◆ Intervention du Vietnam au Cambodge (1978)
- ◆ Guerre Ougando-Tanzanienne (1979)
- ◆ Opération « Provide Comfort » (« apporter du réconfort ») (Iraq, 1991)
- ◆ Force d'Intervention Unifiée (Somalie, 1992)
- ◆ Opération de Soutien à la Démocratie (Haïti, 1994)
- ◆ MINUAR (Mission des Nations Unies pour l'Assistance au Rwanda) (Rwanda, 1994)
- ◆ ATNUTO (Administration Transitoire des Nations unies au Timor Oriental) (Timor Oriental, 1999)
- ◆ Bombardements de l'OTAN en Yougoslavie (1999)
- ◆ Intervention militaire Britannique dans la Guerre Civile de Sierra Léone (2000)
- ◆ Intervention militaire de la Coalition en Libye (2011)
- ◆ Intervention militaire contre l'Etat Islamique d'Irak et du Proche-Orient (de 2014 à nos jours)

Annexe B Groupes d'Organisations Humanitaires par Secteur d'Intervention



Annexe C

Opérations de consolidation de la Paix avant et après un conflit violent

Dans les situations pré-confliktuelles, les efforts de consolidation de la paix peuvent comprendre les éléments suivants :

1. Initiatives diplomatiques,
2. Développement économique,
3. Programmes de réforme du domaine social, éducatif, médical, judiciaire et du secteur de la sécurité, remédiant aux causes potentielles et profondes ou aux sources de l'instabilité et de la violence.
4. Initiatives visant à changer les croyances, les attitudes et les comportements dans le but de modifier les dynamiques à court et à long terme entre les groupes et les individus qui, à la suite de cette transformation, favoriseront une coexistence plus stable, plus pacifique.

Dans les situations post-confliktuelles, la consolidation de la paix est souvent divisée en 3 dimensions ainsi qu'indiqué ci-dessous.

1ère Dimension

1. Saisie des armes
2. Réintégration des anciens combattants dans la société civile

2e Dimension

1. Reconstruction des équipements de base, des réseaux de transports et de communication, des services publics
2. Développement des systèmes « d'État de droit » et de la fonction publique
3. Consolidation des infrastructures scolaires et sanitaires
4. Octroi d'une assistance technique et d'un renforcement des capacités pour les institutions
5. Création d'institutions publiques légitimes (démocratiques, fiables)

3e Dimension

1. Assistance psychologique
2. Justice transitionnelle et restauration
3. Dialogue communautaire
4. Etablissement de passerelles entre les différentes communautés
5. Déploiement des droits de l'homme
6. Emancipation des femmes
7. Sensibilisation aux questions de l'environnement
8. Promotion du développement économique
9. Développement d'une société civile et d'un secteur privé aptes à représenter des intérêts différents et à interpeller l'État de manière pacifique

Une association d'éléments ciblés à l'échelle locale et internationale constitue la clé de voûte de la construction à long terme d'une paix durable. (https://en.wikipedia.org/wiki/Peacebuilding#cite_note-Peacebuilding-12; -17)

Mac Ginty affirme que, alors que des communautés « indigènes » distinctes utilisent des techniques de résolution du conflit différentes, la plupart d'entre elles présentent les caractéristiques communes décrites dans ce tableau.

Puisque les pratiques autochtones de construction de la paix émanent des communautés locales, elles s'ajustent à la culture et aux contextes locaux avec un savoir-faire hors de portée des approches internationales généralisées de la consolidation de la paix. (https://en.wikipedia.org/wiki/Peacebuilding#cite_note-18)

Local, coutumier et traditionnel

1. Personnalités locales respectées
2. Dimension publique-solidaire
3. Narration et expression des doléances
4. Importance accordée aux relations
5. Recours aux ressources locales

International

1. Du sommet vers la base : collabore avec les élites nationales, et non les locales
2. Une démarche exclusive : les accords sont conclus à huis clos
3. Critères technocratiques/une base historique : Importance de « conclure un accord », « aller de l'avant »
4. Inspiré de la culture d'entreprise : parvenir à un accord, le respect des délais au détriment des relations
5. S'appuie sur un personnel, des idées et des ressources matérielles externes

Réseautage et préservation des acquis du Programme Service Civil pour la Paix (SCP) au Cameroun

*Par Dupleix F. Kuenzob**

Le réseautage fait partie intégrante de la stratégie globale du programme Service civil pour la Paix (SCP) d'envoi de professionnels auprès des organisations partenaires dans le monde entier dans le but d'endiguer la violence sans employer des moyens militaires et de soutenir l'engagement de la société civile pour régler pacifiquement les conflits. Pour soutenir des projets visant à régler les conflits sans violence, le programme SCP s'est constitué en un consortium dans lequel plusieurs organisations pour le développement et la paix se sont regroupées. Ce consortium est une initiative commune particulièrement intéressante en ce sens qu'elle est menée par des acteurs aussi bien de la société civile que du secteur public grâce à un appui financier du Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ).

Notre présentation dont le thème ci-après rappelé est **réseautage et préservation des acquis du programme SCP au Cameroun**, veut aider les organisations, associations et autres entités participant à ce programme au Cameroun, à s'approprier le concept avec davantage de clarification sur son applicabilité dans le contexte du pays, afin d'optimiser le recours à une telle stratégie pour atteindre les objectifs du programme SCP, sans sentiment de fusion ni de confusion des identités, missions et compétences propres des membres qui en font partie, mais plutôt avec l'ambition légitime de les fédérer dans une approche de complémentarité.

* Secrétaire Exécutif, Dynamique Mondiale des Jeunes (DMJ)

1. Essai de définition du réseautage et positionnement du SCP

Pour commencer, le réseautage peut être compris comme un ensemble d'activités ayant pour but de multiplier les contacts professionnels. On parlera ainsi de réseautage d'affaires pour désigner une méthode transactionnelle ou de négociation basée sur la théorie des réseaux créant des possibilités d'échanges ou de dons entre des professionnels. Une autre acception reconnaît que le réseautage social existe depuis que les hommes sont constitués en société. Cette acception s'appuie sur l'existence des groupes sociaux, organisés autour d'un thème fédérateur (religion, classe sociale, études, etc.), qui forment un type de réseautage informel. Ces deux perspectives nous renseignent sur une réalité vivante : celle d'une multiplicité de formes et de possibilités de réseautage. Sans rentrer dans la typologie du réseautage, il nous plait de relever qu'il diffère du réseau qui renvoie à une réalité plus dure, statique ou fixe, en ce sens que le réseautage est essentiellement dynamique et traduit le mouvement alors que le réseau semble traduire des positions ou des canaux.

Le réseautage notamment social s'est considérablement développé et a pris de l'ampleur avec l'avènement de l'outil Internet qui a donné naissance à plusieurs réseaux sociaux.

Le réseautage ou travail en réseau tel qu'appliqué au sein du programme SCP se veut à la croisée du réseautage professionnel et du réseautage social. En effet, le déploiement stratégique du SCP s'apparente au réseautage professionnel en ce qu'il donne la possibilité de contacts entre les acteurs œuvrant pour la paix au Cameroun. Dans cette optique, les échanges sont basés sur le partage des expériences, entendues les bonnes pratiques, les approches et méthodes, les résultats, les succès et les échecs et dans une certaine mesure encore à développer, les outils. Cette logique professionnelle est limitative dans la mesure où les échanges n'ont pas la finalité de satisfaire seulement les membres, mais la société, puisque le programme SCP Cameroun vise un seul et même objectif commun de préservation de la paix juste ou paix positive.

Cet objectif commun de paix peut conduire à dire que le SCP participe d'un réseautage social puisque l'une des dimensions de la paix se trouve être la création et la construction des relations à travers la communication et le dialogue entre les membres participant à une société ou une communauté. Cette logique est réductrice dans la mesure où les communications effectuées ne se renferment pas sur les membres et n'impactent pas que sur leur vécu, mais bien plus s'ouvrent à un plus large spectre d'impacts.

Au demeurant, le fait que chaque participant ait une identité et des missions différentes de celles des autres membres, mais que tous travaillent à concourir au même objectif social, nous interpelle sur la forme de réseautage que le programme SCP doit entretenir. Il s'agit ni plus ni moins d'un **réseautage d'influence**. A ce titre, nous définissons le réseau comme un ensemble de personnes physiques ou morales qui travaillent ensemble pour une cause commune. Les réseaux de plaidoyer seront donc des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour obtenir des changements politiques, des lois ou de programmes concernant un thème bien particulier. En effet, l'action du SCP est fondamentale pour s'attaquer non seulement aux effets des problèmes qui entravent la paix (ce qui est le plus souvent fait individuellement par chaque organisation), mais pour aller en profondeur de ces problèmes en s'attaquant à leurs racines ou causes (ce qui est la raison d'être des plaidoyers). Forcément donc, le travail des organisations participantes au programme doivent se compléter pour que la mission de la société civile qui est la lutte contre les causes des maux soit parfaitement accomplie.

2. Les exigences d'un réseautage d'influence

Nous avons précédemment dit que les seules transactions bénéficiant aux membres étaient insuffisantes pour justifier la marche vers l'objectif de paix. De même, nous avons dit qu'il était insuffisant de communiquer

mutuellement à l'intérieur d'un groupe fermé et parvenir à cet objectif de paix. Convaincu en outre que le Programme SCP s'inscrit dans une logique de plaidoyer et d'influence, le réseautage pratiqué, pour être efficace, commande entre autres :

- a. **de travailler ensemble.** Cette exigence appelle au niveau local, là où une ou plusieurs organisations membres sont basées, à bâtir la crédibilité des stratégies à développer vis-à-vis des autorités locales, sur la participation de tous ces membres et l'implication des autres acteurs y compris le développement des alliances avec d'autres groupes ;
- b. **de coopérer.** Cette exigence voudrait qu'à un niveau supérieur au niveau local (départemental ou régional) où est basé le membre, la crédibilité des stratégies auprès des autorités et services repose sur la participation et l'implication des membres et autres acteurs de cet autre niveau.
- c. **de collaborer.** Cette exigence fait appel au niveau national pour les mêmes contraintes que précédemment
- d. **d'œuvrer ensemble.** Cette exigence interpelle l'implication et la participation des acteurs internationaux sur lesquels devraient reposer la crédibilité des stratégies.

Les membres du programme SCP Cameroun doivent être conscients de ces exigences chaque fois qu'il est question d'intervenir sur un problème spécifique. Toutefois, l'application stricte de toutes ces exigences ne garantit pas toujours le succès de la démarche ou de l'action, voire l'atteinte des objectifs initiaux. D'expérience, la convergence de certains groupes d'intérêts, communautés, personnes et organisations ayant un but commun a échoué, mettant ainsi en cause l'objectif pour lequel ils ont été établis. Plusieurs causes peuvent être à l'origine de ces échecs.

3. Les causes des échecs du réseautage

Lorsque le réseautage est mis en œuvre, il faut prêter une attention particulière aux aspects concernant les compétences, les techniques et les connaissances liées à la gestion des réseaux et alliances. Toute insuffisance ou tout déficit par rapport à l'un de ces aspects peut conduire à l'échec du travail.

En effet, les désaccords entre les membres à propos des questions de gestion et d'opération, y compris les structures de gouvernance, le leadership, la désignation des rôles et responsabilités, ont entraîné la fragilisation et même la dissolution des coalitions et réseaux bien constitués. C'est ici que le programme SCP jouit d'un très grand avantage : celui du caractère informel du réseau formé car il s'agit d'un réseau de fait sans structure rigide de gouvernance, mais plutôt une orientation programmatique en voie de structuration. Cette situation rend le réseautage plus flexible même s'il peut lui être reproché la difficulté à suivre et à mesurer l'impact cumulé du travail accompli et qui soit attribuable aux interventions du programme.

Rendu au stade actuel de la mise en œuvre du programme SCP au Cameroun, un certain nombre d'acquis peuvent être revendiqués et permettre de prétendre que le réseautage court des lendemains meilleurs si l'on sait mieux appliquer les exigences précitées et surtout surmonter les causes d'échec sus-évoquées.

4. Les acquis du programme SCP au Cameroun

Le programme SCP au Cameroun présente des acquis, qui, s'ils sont bien exploités et consolidés, peuvent servir de clés de réussite des plaidoyers à entreprendre. On peut citer :

- i. **La diversité interreligieuse et interculturelle des membres participant au programme.** Acteurs laïcs et confessionnels interagissent

quasiment ensemble. Les communautés de foi Chrétiennes et Musulmanes se côtoient et discutent des problématiques sociales qui concernent le pays et ses populations.

- ii. **La couverture géographique.** A l'exception des régions du Sud et de l'Adamaoua, toutes les autres régions du Cameroun sont parties prenantes dans le réseautage. Si l'on considère les zones d'intervention, toutes les régions du Cameroun sont couvertes par les membres participant au réseautage.
- iii. **La diversité des thématiques.** Les participants actuels au réseautage couvrent une pluralité de thématiques qui participent cumulativement aux dimensions de la paix visée par le programme. La justice économique et sociale, la gouvernance, la citoyenneté, l'environnement, le spirituel...etc.
- iv. **L'amorce de l'effectivité des exigences du réseautage.** Des ateliers précédents du programme ont permis de dégager des problématiques prioritaires sur lesquels certains membres se sont mis ensemble. Nous citerons en exemple la question de l'enrôlement des jeunes dans des groupes armés. Cette initiative qui a démarré par un travail d'ensemble en matière de définition d'un outil de collecte des données (questionnaire) a pris l'ampleur d'un projet de recherche action. Sous le leadership de la Dynamique Mondiale des Jeunes (DMJ), cette recherche action a été initiée impliquant trois membres du programme SCP des régions du Centre, de l'Ouest et de l'Extrême Nord qui ont collaboré pour sa mise en œuvre. Elle a bénéficié de la coopération d'une organisation non membre du SCP d'une part, et du noyau d'accompagnement d'autre part. Avec le financement assuré par Pain pour le Monde et en partie par la Fondation Friedrich Ebert, l'exigence d'œuvrer ensemble a été remplie. Pour les prochaines étapes, il sera davantage question de renforcer l'application des exigences du réseautage en impliquant divers autres acteurs et en ciblant les autorités audiences du travail à effectuer.

Cette expérience n'est pas unique. Le Département de l'Union des Femmes Chrétiennes (DUFC) de l'Eglise Evangélique du Cameroun (EEC) a conjointement organisé un atelier en direction des responsables paroissiaux dudit mouvement. Cette intervention s'inscrivait en droite ligne de la mise en application des acquis de la rencontre des partenaires SCP organisés en janvier 2015 à Berlin en Allemagne. Une autre action conjointe est envisagée au mois de juin 2015 cette fois portant sur la restitution proprement dite de la rencontre des partenaires du programme SCP.

Ces quelques exemples montrent à suffisance que le réseautage dans le cadre du programme SCP est en voie de se consolider. Reste maintenant à l'étendre à l'ensemble des acteurs pour rendre plus visible le programme. Car en somme, les conséquences directes du réseautage doivent s'exprimer en termes de visibilité permanente, d'audition publique et d'impacts positifs du programme SCP comme cela est précisé dans la perspective d'avenir du programme ainsi qu'il suit : « les relations entre les membres du réseau SCP se consolident et l'œuvre de construction de la paix est mieux perçue par les uns et les autres. Le travail dans le cadre du SCP gagne en lisibilité, l'envoi d'un professionnel n'est plus perçu comme la finalité de la collaboration dans le cadre de ce programme, mais comme un moyen pour promouvoir une transformation des conditions de vie des populations pour plus de paix. Le réseau prend forme, il faut penser à le rendre plus opérationnel,...etc ».

En conclusion, je reconnaitrai que le réseautage est en maturation au sein du programme SCP au Cameroun. Plusieurs piliers de réussite du réseautage sont réunis et le statut des membres présente des atouts indéniables. Tout ceci constitue la base de la communication stratégique en plaidoyer, pour qu'en temps opportun, la synergie d'action et la complémentarité dans les interventions fassent entendre la voix du programme auprès des audiences à influencer. Toutefois, cela ne va pas de soi. Il importe de former les membres sur la constitution des alliances et l'importance du travail en réseau en matière d'influence pour la paix.

Les réseaux de médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun

Par Alexander Vojvoda*

« Pour les communautés, la notion de direction se présente de façon multiple et variée et ne s'exprime pas toujours ouvertement, ou au travers de rôles évidents ou traditionnels. La direction d'une communauté peut évoluer grâce à la solidité des relations humaines et à la nature des interactions régulières entre des réseaux à micro-échelle, en générant une base de pouvoir officieuse et des réseaux d'influence. »

Alison Gilchrist¹

1. Un logiciel informatique pour la Radio ?

En 1983, dans l'ancienne République de Yougoslavie, le technicien passionné de bricolage, Voja Antonić, a conçu un ordinateur domestique artisanal bon marché nommé *Galaksija* qui s'est révélé un bel exemple de réussite avec plus de 8000 unités vendues à ce jour.

Le *Galaksija* fut conçu en réaction aux règlements restrictifs sur l'importation en Yougoslavie qui interdisaient les produits importés au-delà d'une somme de 1,500 Dinars (70€ environ) et limitaient de ce fait la demande croissante d'une communauté éprise de technologie pour les ordinateurs et autres gadgets technologiques dans le pays socialiste à la fin des années 1970 et au début des années 1980.²

1 Gilchrist, A. (2016), p. 47

2 P2P Foundation (Fondation pair-à-pair)(2016), « Voja Antonić » sur Wikipédia (2016), « Galaksija » sur Wikipédia (2016)

* Alexander Vojvoda est Gestionnaire et Développeur Communautaire dans une station de radio locale (CBS Radio 95.3 MHz) à Buéa/Cameroun et artisan de la paix pour *Pain pour le Monde* auprès de l'Eglise Presbytérienne (PCC) dans le cadre du Service Civil pour la Paix au Cameroun

Une des spécificités du *Galaksija* a retenu l'attention de l'animateur de radio, Zoran Modli : À la place des disques durs habituels, le *Galaksija* utilisait des cassettes audio normales pour conserver les données. Au début des années 1980, le disc-jockey et présentateur radio, Zoran Modli animait une émission radiophonique populaire sur la station de radio *Beograd 202* qui s'appelait *Ventilator 202*. L'émission se consacrait à la musique contemporaine, la culture et l'art, mais discutait également des nouvelles avancées dans le domaine informatique et technologique en Yougoslavie.

Antonić et Modli décidèrent d'utiliser le programme radio pour diffuser des logiciels, des applications et des jeux pour le *Galaksija* afin de satisfaire le nombre croissant d'amateurs du *Galaksija*. Pendant les programmes radio consacrés au *Galaksija*, Zoran Modli présentait le modèle, le nom et les informations détaillées du logiciel à diffuser et ensuite s'enchaînaient les bips, les sons et les cliquetis qu'enregistraient des propriétaires de *Galaksija* déjà brûlants d'impatience. Après avoir installé le logiciel sur leurs cassettes, les auditeurs pouvaient utiliser les jeux ou les applications sur leurs ordinateurs à domicile.

L'émission de radio *Ventilator 202* répondait ainsi à des demandes et des besoins précis de la communauté *Galaksija* mais elle fonctionnait également comme une plateforme d'échange sur laquelle un logiciel était programmé spécialement pour l'émission de Modli et approvisionnait la scène émergente de la technologie et de la programmation en Yougoslavie. Sans cette émission de radio une partie des logiciels et des jeux du *Galaksija* n'auraient jamais connu autant de succès ou n'auraient peut-être même pas été programmés.³

L'exemple du *Galaksija* et de la distribution de logiciels via l'émission radiophonique *Ventilator 202* démontrent que les médias au service des communautés peuvent fonctionner comme un nœud de réseau, un pôle et une plateforme d'échange, et dans certains cas, mettre au point des moyens créatifs de résoudre un problème et de servir les intérêts et les

³ P2P Foundation (2016), "Ventilator 202" sur Wikipédia (2016), "Zoran Modli" sur Wikipédia (2016)

besoins d'une communauté. Les médias communautaires établissent ainsi des liens entre les membres d'une collectivité ou même au-delà des limites de la communauté. Ces liens n'auraient pas existé sans l'intervention et l'implication des travailleurs des médias et la mise à profit de l'infrastructure de la station de radio.

L'objectif de cet article est de débattre des potentialités d'une réévaluation des médias communautaires en tant que partie ou cœur d'un réseau de la société civile pouvant participer activement aux efforts de construction de la paix, de transformation des conflits et du développement communautaire. Par le biais d'une étude théorique de l'expression « médias communautaires » en tant que plateformes au service, issues et tributaires de la communauté et représentant une partie de la société civile et un espace d'opinions alternatifs aux réseaux dominants de la société civile, j'évoquerai un réseau communautaire en cours de structuration dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun.

2. Du *Service à la Collectivité* aux *Médias Communautaires* comme *Partie Intégrante* des *Réseaux de la Société Civile*

Le terme *médias communautaires* englobe les initiatives des médias en contexte urbain ou rural, les médias axés sur les questions d'exploitation agricole, les médias alternatifs, les stations de radio autochtones ou les fanzines spécialisés. D'autres projets se définissent comme stations de télévision locales, radios des femmes ou de la jeunesse, radios libres, médias de la société civile ou offrent une tribune éphémère à toutes ces différentes approches à la fois. Toutes ces auto-descriptions offrent un aperçu de la diversité des médias communautaires et donnent lieu à des définitions tout aussi variées du concept de *communauté* et de *médias communautaires*.

Flexibilité des Médias Communautaires et Approche Théorique Multiple

Les médias communautaires ne sont pas uniquement rattachés à des lieux géographiques comme les quartiers ou le voisinage. Des formes et des perspectives de mobilités nouvelles, des mouvements des zones rurales vers les centres urbains de populations en quête de travail ou des déplacements de réfugiés consécutifs à des conflits violents peuvent modifier le profil d'un quartier, d'un village ou d'une ville en très peu de temps. En outre, des groupes et des personnes habitant les mêmes quartiers ne partagent pas nécessairement les mêmes centres d'intérêt et par conséquent, ils ne construisent pas forcément un environnement communautaire au sens propre du terme.

Les approches contemporaines considèrent les termes *communauté* et par conséquent *médias communautaires*, comme un concept plus fluide et plus flexible au sein duquel les personnes peuvent appartenir à un certain nombre de communautés et alterner entre ces différentes identités. Les médias communautaires reflètent cette diversité en matière de collectivités et d'identités locales et par conséquent, ils représentent des espaces concrets au service de cette fluidité en proposant des collaborations à court ou à long terme aux groupes et aux individus, pour échanger, travailler ensemble ou utiliser les fréquences et les outils de communication mis à disposition.

Cette fluidité et cette flexibilité rendent les tentatives de description des médias communautaires difficiles via une approche théorique unique, comme exposé dans l'étude Bailey et al (2008) :

« Les approches mono-théoriques s'attachent uniquement à certaines caractéristiques, négligeant d'autres aspects de l'identité des médias alternatifs. Ce problème théorique nécessite le recours à des méthodes différentes pour définir les médias alternatifs [synonyme de médias communautaires] permettant de souligner de façon plus exhaustive les divers aspects de ces derniers. »⁴

4 Bailey et. al. (2008) p. 5

La réalité des médias communautaires démontre plutôt qu'ils ne sont pas exclusivement dépendants d'un cadre théorique ou d'un concept de travail unique mais plus précisément qu'ils présentent et associent des approches idéologiques multiples recoupant plusieurs aspects des descriptions théoriques suivantes :

- ◆ **Les médias Communautaires au service de la Collectivité** : les médias communautaires offrent un espace d'expression aux communautés marginalisées et sous-représentées. Cependant, il est difficile de déterminer ce qui constitue une communauté, par exemple des centres d'intérêts communs, un territoire ou une pratique partagée.
- ◆ **Les médias Communautaires comme Alternative aux Médias Dominants** : Les Médias communautaires offrent un espace pour la pensée alternative ou marginalisée qui n'est pas représentée dans les médias dominants. Les opinions et les valeurs peuvent toutefois s'intégrer à la pensée dominante et ainsi, ce qui est « alternatif » à un moment donné peut devenir dominant à un stade ultérieur.
- ◆ **Les médias communautaires comme Partie Intégrante de la Société Civile** : les médias communautaires répondent aux besoins de communication de représentants de la société civile, par exemple les ONG, les OSC et les initiatives locales. On peut dire également que les médias communautaires deviennent un élément essentiel de la constitution d'une société civile en offrant une plateforme de communication.
- ◆ **Les médias communautaires en tant que Nœuds de Réseaux** : Les médias communautaires peuvent être considérés comme un élément essentiel de la société civile, cependant, grâce à leurs relations avec d'autres acteurs de la société civile, par exemple les ONG et les initiatives locales, ils constituent un espace concret – un cœur ou nœud de réseau – pour que la société civile puisse échanger et collaborer.

L'approche des « médias communautaires en tant que nœud de réseaux » permet d'accueillir toute la richesse et la diversité de la pratique

quotidienne des médias communautaires, un mélange de service à la collectivité, de création de tribunes pour les opinions et les groupes alternatifs et sous-représentés, et d'appartenance à la société civile. Les médias communautaires comme élément d'un réseau et comme espace concret de réseautage entre les groupes et les individus se considèrent eux-mêmes comme un constituant actif de la société civile. Les médias communautaires disposent donc de la capacité de créer et de façonner leur environnement de manière active aux côtés d'autres acteurs de la société civile plutôt que d'offrir uniquement une plateforme de communication.

3. Le Potentiel des Réseaux de Médias Communautaires en matière de Consolidation de la Paix, de Transformation des conflits et de Développement Communautaire

Cette partie examinera le potentiel des médias communautaires en matière de constitution de réseaux, de consolidation de la paix, de transformation de conflit et de renforcement des communautés à l'aide de l'exemple d'un réseau de médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun.

a. Le Paysage Médiatique Communautaire Camerounais

Dans de nombreuses régions Camerounaises, la réception TV est encore limitée par l'accès à l'électricité et par des coûts d'acquisition élevés, la presse écrite n'as pas atteint une pénétration significative, en particulier dans les régions rurales au faible taux d'alphabétisation et l'internet en tant que source d'information est cantonné aux zones urbaines.

D'un autre côté, au Cameroun, plus de 100 médias communautaires⁵ – dans la plupart des cas, des stations de radio – sont opérationnels et

5 Fondation Friedrich Ebert (2014) p. 95; PNDP (Programme National de Développement Participatif (2015) np

tissent un dense réseau qui éduque, divertit et informe la population locale.

Ces médias de faible envergure offrent parfois l'unique source d'informations locales, régionales et dans certains cas, nationales et internationales, à un prix abordable : un poste de radio et un jeu de piles peuvent s'acquérir pour moins de 5,000 CFA (€7.5 environ) et fonctionneront pendant un certain temps.

En outre, ces radios locales diffusent des émissions sur des thèmes liés aux droits de l'homme, sur la santé et les questions sociales, la culture locale, l'agriculture et l'élevage, des programmes d'alphabétisation, des manifestations communautaires, et dans de nombreux cas, elles présentent ces programmes dans les langues régionales.

Néanmoins, le troisième secteur médiatique Camerounais doit relever de nombreux défis. La gestion des différents groupes culturels et sociaux locaux, l'afflux de nouvelles communautés et les mouvements à l'intérieur de l'état, c'est-à-dire des régions rurales vers les zones urbaines, les conflits des générations, les conflits inter-religieux, l'exclusion des groupes marginalisés de la participation aux processus de société (en particulier les jeunes gens et les femmes) et les enjeux des nouvelles technologies de communication déterminent au quotidien le travail des médias à vocation communautaire.

Par conséquent, une redéfinition du travail avec les médias communautaires dans le domaine de la consolidation de la paix, du changement social et de la justice, les conflits actuels, le dialogue inter-religieux, le développement communautaire et la transformation des conflits, mérite d'être étudiée. Le but est d'exploiter le potentiel d'un rassemblement des médias locaux dans un environnement de type réseau pour travailler sur un terrain commun quels que soient leurs contextes sociaux ou leurs horizons. On ne peut contester le fait que les médias communautaires ont des liens directs avec la population locale – en tant qu'auditeurs et producteurs – et qu'ils accueillent des OSC, des ONG et des membres de la communauté dans leurs émissions. Ils constituent des plateformes uniques pour éduquer le grand public sur les stratégies et les outils de

la communication sensible au conflit, par le biais d'informations sur les défis auxquels la société Camerounaise doit répondre aujourd'hui.⁶

b. *We dey na for Peace (Nous travaillons pour la Paix)* –

Un Réseau de Médias Communautaires pour la Paix, la Justice et le Développement dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun⁷

Du 6 au 10 Juillet 2015, au cours d'un atelier pour médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun, sur la presse locale et la production d'actualités, les médias communautaires participant ont tenu une réunion informelle pour débattre du potentiel d'une collaboration permanente sur les problèmes de consolidation de la paix et de transformation des conflits. Les neuf médias locaux participant à cette réunion ont accepté de poursuivre leur travail et d'instaurer des échanges sur des questions pertinentes et des sujets en lien avec la consolidation de la paix, la justice sociale et le développement communautaire dans la région.

Moins d'une année plus tard, le 27 Avril 2016, a eu lieu à Buéa, dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun, la 4^e réunion de réseau qui reçut 14 médias communautaires ou agences de communication à vocation communautaire. Cette réunion marqua le lancement de la campagne radiophonique « *We dey na for peace* »⁸ afin de promouvoir le potentiel des médias communautaires dans la consolidation de la paix, la transformation des conflits et le développement communautaire.

Les membres du réseau produisirent un signal audio présentant le slogan de campagne *We dey na for peace* en quatre langues (Anglais, Pidgin, Français et Bakweri). De plus, les stations de radio locales réali-

6 Pavarala (2015) p. 87

7 Le PCC (Press Complaints Commission-Comité des Plaintes pour la Presse) a amorcé un projet de cartographie des médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun, dont la première étape était une étude de base des données réalisée au cours de la 4^e réunion de réseau des médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun à Buéa le 27 Avril 2016. Toutes les données présentées ici proviennent de cette étude.

8 *We dey na for peace* signifie en langue pidgin locale *Nous sommes engagés pour la paix*

seront des microprogrammes comportant des théâtres radiophoniques, des documentaires et des émissions d'information sur les problèmes locaux et communautaires afin d'informer et d'éduquer le public local sur les questions de consolidation de la paix et de transformation des conflits.

Le lancement de la campagne *We dey na for peace* a également marqué le début d'un projet de cartographie du secteur des médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun pour évaluer les effets possibles des activités exercées dans le réseau.

LOCALISATION ET COUVERTURE TECHNIQUE DU RÉSEAU

Une des incertitudes sur la réalité de la diffusion des radios locales concerne la couverture technique. Les médias sont conscients de la puissance de leurs émetteurs, mais ils trouvent difficile de vérifier l'exactitude de leur couverture technique à cause de la topographie environnante et d'un manque de moyens financiers pour mener une évaluation. Sur ce chapitre, les stations de radio comptent sur les retours de la communauté sous forme de messages textes et d'appels, et sur l'expérience de leur personnel.

Au cours de la 4^e réunion de réseau, les médias communautaires ont estimé leur couverture technique en fonction de leur expérience directe ou de celle d'autres membres de leur organisation, et des retours de la communauté à partir d'émissions où les auditeurs appellent en direct et de messages texte dans lesquels les gens indiquent d'où ils appellent/ envoient leurs messages. Les agences de médias communautaires suivantes ont communiqué leur couverture technique :

- ◆ Radio Rurale de Bonakanda à Bonakanda
- ◆ Radio CBC à Buéa
- ◆ Radio CBS à Buéa
- ◆ Chariot FM à Buéa
- ◆ Divine Mercy Radio (Radio de la Miséricorde Divine) à Buéa
- ◆ TV et radio Eden à Limbe
- ◆ HiTV à Buéa et Bamenda

- ◆ Radio Communautaire de Konye à Konye
- ◆ Lake Site Radio Kumba (Radio du Lac – Kumba)
- ◆ Radio Communautaire du Lebialem à Menji
- ◆ Radio Communautaire du Manyu à Mamfe
- ◆ Radio Communautaire du Mont Kopé à Nyasoso
- ◆ Communication Communautaire Musulmane à Buéa en coopération avec diverses stations de radio et de télévision dans la Région du Sud-Ouest du Cameroun
- ◆ Ocean City Radio à Kumba
- ◆ Revival Gospel Radio (Réveil de l'Évangile) à Buéa

La carte ci-dessous donne une idée de la couverture technique des médias communautaires dans la Région du Sud-Ouest. Les zones situées à l'intérieur de la ligne sont couvertes par au moins un média communautaire dans le Sud-Ouest et illustrent l'incidence potentielle d'activités conjointes et organisées telles que la campagne *We dey na for peace*.⁹



9 Carte créée par Alexander Vojvoda (2016); les étoiles indiquent la position des médias communautaires et des agences de communication possédant plus d'un organe de presse ou agence de communication à Buéa et à Kumba

La couverture technique estimée du réseau des médias communautaires montre que les médias locaux du Sud-Ouest atteignent au moins 1,5 millions de personnes dans la seule Région du Sud-Ouest du Cameroun, cependant, leurs émissions couvrent la majeure partie de la région du Littoral, y compris la plus grande ville du Cameroun, Douala, et certaines parties des Régions du Nord-Ouest et du Centre, ce qui élève le nombre d'auditeurs potentiels à environ 5 millions. Même certaines parties de la Guinée Équatoriale et du Nigeria sont à portée de la couverture technique, ce qui est pris en compte dans les émissions produites par les médias communautaires situés dans les régions frontalières du Cameroun. Ces dernières abordent le commerce transfrontalier, les conflits fonciers en régions frontalières, diffusent des émissions multilingues ou donnent des nouvelles du Cameroun en langues locales à l'intention des émigrants Camerounais dans ces pays.

Les activités coordonnées entre les réseaux des membres de médias communautaires par le biais de programmes communs, par exemple aux heures de grande écoute, des créneaux où l'on aborde des sujets importants pour les communautés locales et où l'on favorise les questions de paix, de transformation des conflits et de développement communautaire, sont susceptibles de toucher un pourcentage significatif de la population du Sud-Ouest et d'autres régions du Cameroun, et même des pays voisins.

À l'heure actuelle, le réseau travaille sur des microprogrammes sélectionnés en vue d'une large diffusion à l'intention de groupes cibles précis par exemple les usagers des transports publics. Imaginez quelqu'un qui prend un autobus à Mamfe dans la région frontalière du Nord du Cameroun pour se rendre à Douala et que tous les médias communautaires sur son trajet jusqu'à la région du Littoral diffusent le même programme, avec peut-être des ajouts ou des résumés dans les langues locales.

STRUCTURE DES PROGRAMMES DES MEMBRES DU RÉSEAU

Les membres du réseau ont également communiqué la répartition de leurs programmes en fonction des catégories suivantes :

- ◆ Programmes d'animation et de divertissement
- ◆ Émissions de la société civile qui reprennent le contenu des initiatives des ONG, des OSC et des projets locaux
- ◆ Programmes à teneur majoritairement communautaire et locale; peut-être même produits dans les langues locales
- ◆ Culture généraliste ou culture locale
- ◆ Programmes d'éducation ou d'alphabétisation par ex. des cours d'anglais à la radio
- ◆ Programmes traitant principalement des questions de santé par exemple la prévention du Paludisme, émissions sur le VIH/SIDA
- ◆ Programmes qui diffusent principalement de la musique par exemple des ensembles vocaux
- ◆ Programmes d'actualités et d'information par exemple les journaux télévisés quotidiens, les chroniques d'informations etc.
- ◆ Programmes à orientation religieuse ou spirituelle, par exemple des méditations
- ◆ Programmes qui traitent de questions agricoles ou environnementales

Programmes	
Animation/Divertissement	7,58 %
Société civile/ONG/OSC	8,17 %
Contenu communautaire/Local	15,33 %
Culture	5,58 %
Éducation	7,83 %
Santé	5,58 %
Musique	8,33 %
Actualités/Informations	15,08 %
Religion/Spiritualité	22,50 %
Environnement/Agriculture	4,00 %
Total	100,00 %

Les données montrent que les programmes des médias communautaires de la Région du Sud-Ouest du Cameroun sont principalement dédiés à l'information et à l'éducation des auditeurs avec presque 20% d'entre eux consacrés à la culture, à l'éducation et à la santé, 15% aux sujets communautaires ou locaux et 15% qui couvrent les actualités et l'information. Les émissions sont accompagnées de musique (locale), de programmes d'animation et de programmes produits par des organisations et des initiatives de la société civile locale.

Ces chiffres illustrent la diversité du contenu des médias communautaires et la valeur qu'ils prennent dans un contexte local pour des collectivités où ils constituent parfois l'unique source d'information sur des sujets importants pour la population locale.

Les données indiquent que les médias communautaires contribuent déjà dans une large mesure à un paysage médiatique pluraliste grâce à la diversité des groupes et des personnes concernés, des langues utilisées et grâce à l'attention accordée aux contenus locaux. Par conséquent, le fait de considérer les médias communautaires comme des nœuds de réseaux ajoute une dimension nouvelle aux efforts potentiels de consolidation de la paix et de gestion du conflit.

LES LANGUES

Le Cameroun est un pays pluriethnique et plurilinguistique avec plus de 200 groupes ethniques et tribus, et probablement encore plus de dialectes locaux. Les médias communautaires jouent un rôle important en transmettant l'information en langue locale à la communauté locale et ils contribuent ainsi à préserver des traditions et des cultures régionales singulières grâce à l'emploi des langues autochtones.

L'étude démontre que sur l'ensemble du réseau, au moins 18 langues sont utilisées à l'antenne.¹⁰ En moyenne, une station de radio du réseau diffuse ses programmes en 4,5 langues, l'Anglais étant cité 12 fois, le Pidgin 11 fois, le Français 8 fois et le Bakweri 3 fois.

10 Certains médias communautaires ont indiqué qu'ils se servaient de la *langue maternelle*, mais ils n'ont cependant pas précisé de quelle langue il s'agissait (4 cas).

Le groupe Eden de Limbe avec ses stations de radio et de télévision, est l'agence médiatique disposant de la plus grande diversité linguistique dans ses programmes : onze langues sont utilisées dans les émissions de cette station.

Cette diversité linguistique constitue l'un des potentiels les plus importants pour les efforts de consolidation de la paix et de transformation des conflits dans la région du Sud-Ouest du Cameroun. Pour que les messages soient compris il est essentiel d'utiliser les langues locales. Comparés aux médias du service public ou à la presse commerciale, les médias communautaires représentent la seule organisation de la société civile disposant des ressources et du personnel capable de produire des émissions en langue autochtone et par conséquent de communiquer avec les populations locales dans leur langue maternelle.

De plus, l'usage du Pidgin accroît les possibilités de dépasser les frontières communautaires car l'Anglais et le Français ne sont pas toujours bien compris, surtout dans les zones rurales. Le Pidgin fait office de langue véhiculaire en particulier dans les régions anglophones du Cameroun. Ce fait est confirmé par une participation accrue de l'auditoire par sms, appels téléphoniques et messages, chaque fois qu'une émission est produite en Pidgin.¹¹

STRUCTURE DES EFFECTIFS

En général, on peut estimer que 571 personnes participent au fonctionnement des médias communautaires dans le réseau, qu'elles soient rémunérées ou bénévoles, et occupent des emplois différents, notamment de techniciens, journalistes, présentateurs, personnel administratif, ou des postes de direction.

Néanmoins, il faut reconnaître que le nombre des bénévoles qui contribuent aux émissions varie continuellement car les programmes produits sont rajoutés ou retirés pour des raisons personnelles, par exa-

11 Liste exhaustive des 18 langues citées : Anglais (12 fois), Pidgin (11), Français (8), Mokpwe/Bakweri (3), Meta (2), Belondo, Igbo, Bakossi, Bayangi, Bafut, Bali, Kenyani, Ejaghen, Douala, Limbum, Borroro, Hausa, Arabe

mple quelqu'un déménage vers une autre région, ou pour cause de difficultés financières, par exemple certains bénévoles ne peuvent pas assumer le coût des transports de façon régulière.

Pourtant, la majeure partie du contenu rédactionnel dans la communauté est réalisée par des bénévoles (388 journalistes/présentateurs bénévoles contre 66 rémunérés).

	Personnel Bénévole		Personnel Rémunéré	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Techniciens	19	7	22	4
Journalistes	152	189	23	24
Présentateurs	37	10	13	6
Administratif	6	4	17	8
Direction	9	4	12	5
Total	223	214	87	47

Une question qui doit être examinée est celle des femmes qui constituent un pourcentage plus élevé dans la production du contenu rédactionnel (229 femmes contre 225 hommes sont journalistes ou présentatrices). Cependant, seulement 47 femmes ont des postes rémunérés (contre 87 hommes en emplois payés) et 9 femmes seulement ont un emploi salarié à un niveau de direction (contre 21 hommes).

Deux membres du réseau travaillent sans aucun personnel salarié et l'observation de l'environnement immédiat des stations de radio et de télévision ouvre des perspectives de sensibilisation encore plus grandes dans le domaine de la consolidation de la paix et de la transformation des conflits et présente les médias communautaires comme une vitrine pour le développement communautaire et le rapprochement des peuples.

L'étude démontre qu'au moins 5,882 personnes sont impliquées en périphérie des médias communautaires : soit elles soutiennent le travail de ces médias en adhérant à l'association qui dirige la station de radio

ou de télévision, soit elles sont membres du fan club ou font partie du bureau et de ce fait, contribuent directement ou indirectement à l'entretien et au fonctionnement de ces stations.

4. Conclusion

Ces données d'étude initiales offrent aux membres du réseau des médias communautaires de la Région du Sud-Ouest du Cameroun un certain aperçu du potentiel du réseautage entre ces médias. Cependant, pour revenir à la notion de communauté et à ce que ce terme signifie pour les médias communautaires, Alison Gilchrist (2009) déclare dans son ouvrage *The well-connected community – A networking approach to community development (La Communauté Bien-Connectée – Une Approche du Développement Communautaire fondée sur le Réseautage)* que :

« L'expérience de la communauté est générée et se manifeste par les réseaux non-officiels qui existent entre les personnes, entre les groupes et entre les organisations. »¹²

Si les communautés constituent des réseaux non-officiels à micro-échelle, alors les médias communautaires représentent des espaces concrets pour construire et cultiver ces connexions au sein des collectivités, mais ce qui est plus important encore, ils établissent des liens au-delà des frontières communautaires. Cependant, selon Gilchrist (2009), pour établir ces connexions informelles, la constitution d'un capital social est fondamentale et essentielle à l'élaboration d'une communauté résiliente et socialement cohérente.¹³

« On peut définir le capital social comme une ressource collective ancrée dans, et dispensée par, les réseaux non-officiels [...]. Ces derniers reposent sur des valeurs partagées de confiance et de réciprocité

12 Gilchrist (2009), p 1

13 Comparez l'interview d'Alison Gilchrist sur le développement communautaire et le réseautage dans cette publication, pp ??

qui confèrent un avantage aux individus et à la communauté : « les personnes mieux connectées bénéficient de rendements supérieurs »¹⁴

Les médias communautaires peuvent jouer un rôle clé dans le renforcement du capital social, de la confiance et du respect entre les communautés, les groupes et les individus, et fonctionner comme une tribune de dialogue pour les parties au conflit. Grâce à leur travail ancré au niveau local, les médias communautaires bénéficient d'une position privilégiée pour arbitrer entre les différents groupes, faire office de médiateurs et intégrer les communautés locales à leurs programmes et créer de ce fait une plateforme pour que les populations locales puissent s'engager, se rencontrer et échanger. Le réseau des médias communautaires de la région du Sud-Ouest du Cameroun cherche à réunir ces qualités et s'appuie sur les diversités locales qui constituent les points forts des membres concernés.

5. Références et Bibliographie

- Bailey, Olga et al. (2008) : Understanding alternative media. (Comprendre les médias alternatifs) Open University Press
- Buckley Steve (2008) : Broadcasting, Voice, and Accountability - A Public Interest Approach to Policy, Law, and Regulation (Diffusion, Opinions et Responsabilité – Une approche d'Intérêt Public Politiques, Lois et Législations)
- Cammaerts Bart (2007) : Reclaiming the media : Communication rights and democratic media roles. Intellect Ltd. (Se réappropriier les médias : Les droits de la communication et le rôle des médias démocratiques)
- Carpentier Nico (2011) : Media and participation : A site of ideological-democratic struggle. Intellect L & DEFAE. (Médias et participation : Un lieu de lutte idéologique démocratique)
- Deleuze Gilles; Guattari Felix (1987) : A Thousand Plateaus Minneapolis, The University of Minnesota Press (Mille plateaux, Paris, Éditions de Minuit, 1980)
- «Early P2P File-sharing and Open Source Practice in 80s Yugoslavia» (« Premiers Partages de fichiers et Pratiques à Sources Ouvertes dans la Yougoslavie des années

14 Gilchrist (2009), p 9

- 80 de P2P ») dans *Fondation P2P* disponible sur <https://blog.p2pfoundation.net/early-p2p-file-sharing-open-source-practices-80s-yugoslavia/2016/06/16>; consulté le 8 Juillet 2016
- Fondation Friedrich Ebert (2014) « African Media Barometer Cameroon 2014 » (Baromètre des Médias Africains Cameroun 2014) fesmedia Africa
- « Galaxija », dans *Wikipédia : l'Encyclopédie gratuite disponible sur* [https://en.wikipedia.org/wiki/Galaksija_\(computer\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Galaksija_(computer)); consulté le 8 Juillet 2016
- Gilchrist, Alison (2009) : The well-connected community : a networking approach to community development, (*La Communauté Bien-Connectée – Une Approche du Développement Communautaire fondée sur le Réseautage*) Edition, The Policy Press, Université.de Bristol
- Gilchrist, Alison (2016) : Blending, braiding, balancing : Strategies for managing the interplay between formal and informal ways of working with communities, (Mélanger, tresser, équilibrer : Stratégies pour gérer l'interaction entre les méthodes officielles et informelles de travail avec les communautés) TSRC, disponible auprès de <http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-136.pdf>; consulté le 30 Juin 2016
- Howley, Kevin (2010) : Understanding Community Media, (Comprendre les médias Communautaires) Sage Publications
- Kayser, Christiane; Djateng, Flaubert (Ed. 2015) « Les Médias et le Journalisme dans le travail de Paix » Service Civil pour la Paix (SCP)/PplM – Région de Mano River, Grands Lacs d'Afrique et Cameroun
- Pavarala, Vinod (2015) « Les pauvres et les marginalisés se retrouvent sans voix dans cette sphère publique monolithique » dans Kayser, Christiane; Djateng, Flaubert (Ed. 2015) « Les Médias et le Journalisme dans le travail de Paix » Service Civil pour la Paix (SCP)/PplM – Région de Mano River, Grands Lacs d'Afrique et Cameroun
- PNDP (Programme National de Développement Participatif) (2015) Présentation du « Projet Radios Communautaires et Communales » au séminaire du CBS/SCP « Radios Communautaires et Production des Actualités » 07/07/2015; non publié
- « Ventilator 202 », sur *Wikipédia : l'Encyclopédie gratuite disponible sur* https://en.wikipedia.org/wiki/Ventilator_202; consulté le 20 Juillet 2016
- « Voja Antonić », sur *Wikipédia : l'Encyclopédie gratuite disponible sur* https://en.wikipedia.org/wiki/Voja_Antoni%C4%87; consulté le 8 Juillet 2016
- « Zoran Modli », sur *Wikipédia : l'Encyclopédie gratuite disponible sur* https://en.wikipedia.org/wiki/Zoran_Modli; consulté le 21 Juillet 2016

« La présence de réseaux non-officiels est nécessaire en premier lieu pour bâtir les communautés, afin de créer ce sentiment d'appartenance et de réciprocité »

Interview avec Alison Gilchrist

L'ONU définit le développement communautaire comme « un processus dans lequel les membres de la communauté se réunissent pour prendre des mesures collectives et générer des solutions aux problèmes communs ». Dans son ouvrage « *The Well-Connected Community – A Networking Approach to Community Development* » (« La Communauté Bien-Connectée – Une Approche du Développement Communautaire fondée sur le Réseautage ») Alison Gilchrist affirme que toute démarche fructueuse dans le développement communautaire devrait s'efforcer de bâtir des communautés dotées de réseaux convenablement développés et de ce fait, imaginer des tactiques, des stratégies et des mesures permettant à ces groupes de résoudre les conflits et les défis auxquels ils sont confrontés.

Alison Gilchrist a travaillé pendant de nombreuses années en tant qu'agent de développement communautaire dans les quartiers du centre-ville de Bristol au Royaume Uni. Elle a enseigné les pratiques au profit de la communauté et de la jeunesse à l'Université de West of England et obtenu un doctorat de recherche sur la valeur du réseautage dans le développement communautaire. Sa thèse de doctorat a été publiée sous le titre : « *The Well-Connected Community : A Networking Approach to Community Development* ». Pour plus de détails sur les travaux d'Alison Gilchrist, veuillez consulter www.alisongilchrist.co.uk

L'un des termes essentiels de votre ouvrage « The Well-Connected Community – A Networking Approach to Community Development » est bien sûr « communauté ». Qu'entendez-vous par le terme communauté dans votre travail ?

Alison Gilchrist (AG) : Je perçois la notion de communauté comme un ressenti des gens, ce sentiment de s'appartenir les uns aux autres puisqu'ils ont quelque chose en commun. Cela concerne aussi l'interaction, les relations et les liens entre les individus et les groupes. D'une part, c'est une chose dont chacun de nous fait l'expérience dans notre vie au quotidien, mais quand nous tentons de définir le terme communauté, on s'engage sur un terrain bien plus glissant. Mais je pense que c'est un concept utile parce qu'il traduit l'idée qu'il existe une couche de la société fondée sur notre engagement mutuel, notre besoin de partager et d'échanger, qui ne fait pas nécessairement l'objet de contrats. C'est donnant-donnant. Nous nous occupons les uns des autres, nous prenons soin les uns des autres.

Je pense que l'aspect le plus important de la notion de communauté concerne les liens entre les personnes et la façon dont celles-ci en font usage. Ces liens ne consistent pas forcément à juste partager l'espace physique où les gens vivent, un village ou le quartier d'une ville, ni même un pays. La communauté peut aussi représenter les liens que les gens créent à travers les choses qu'ils partagent. Ils se réunissent, ils collaborent ou se voient régulièrement et de cette façon, ils interagissent. Il existe également un aspect de la communauté dans lequel les gens partagent une identité sociale. J'entends par là que les gens en retirent quelque chose d'important, une part essentielle de leur être, et c'est un aspect très positif de la communauté.

Mais la notion de communauté peut également être négative, porteuse d'exclusion et de rejet. Par exemple, un vécu collectif d'oppression ou l'ostracisme d'un groupe envers d'autres qui ne sont pas acceptés à cause de leurs valeurs ou de leurs croyances.

Comment concevez-vous votre travail avec les communautés ? Comment définiriez-vous votre approche du développement communautaire ?

AG : Je pense que cela consiste à trouver les moyens d'aider les gens dans leurs communautés, à les soutenir, à identifier les problèmes qui les touchent et contribuer à ce qu'ils trouvent des tactiques et des stratégies pour atteindre certains objectifs. Il s'agit donc de rassembler les gens qui partagent le même principe, qui ont le même vécu, le même problème.

Le développement communautaire concerne l'élaboration des stratégies en vue de modifier la situation actuelle, changer les politiques, améliorer les services offerts et débattre pour atteindre un meilleur accès aux ressources de sorte qu'elles soient distribuées de façon plus équitable. Il s'agit de réaliser cela de manière collective et ouverte. En un sens, le développement communautaire consiste à travailler au bas de l'échelle et construire vers le haut.

Vous laissez entendre dans votre livre que le terme de communauté n'est pas une expression statique mais comporte plus de fluidité. Des personnes peuvent faire partie de différentes communautés en même temps selon le contexte social dans lequel elles s'inscrivent. Quels sont les avantages de cette souplesse ?

AG : Je pense que l'intérêt de cette fluidité repose sur le fait qu'elle signifie que, dans une certaine mesure, vous pouvez choisir à quelle communauté vous souhaitez vous rattacher. Les gens soutiennent une équipe de football précise ou ils choisissent d'appartenir à une religion en particulier. C'est un choix et il peut évoluer. Ainsi vous pouvez tout aussi bien choisir de changer cette identité, de sortir de cette communauté et d'en trouver une autre qui conviendra peut-être mieux à votre style de vie. Je pense qu'il est précieux et utile aux individus de disposer de cette souplesse, parce qu'elle reconnaît que le contexte social évolue et que la place des personnes dans ce contexte peut également se modifier.

Par exemple, j'ai travaillé dans un quartier défavorisé du centre-ville à Bristol (R.U.) et dans la zone en question, on trouve des communautés

ouvrières, des communautés de migrants, des communautés de jeunes et de personnes âgées. J'utilise le terme communautés dans le sens de catégories sociales possédant quelque chose en commun, qui interagissent régulièrement et qui ont du respect les uns pour les autres ou une affinité quelconque. Ces groupes étaient également organisés autour de leurs communautés et de leurs identités spécifiques et n'avaient que peu d'interactions mais ils développèrent une forme d'hostilité réciproque.

Ce que nous avons essayé de faire dans ces quartiers fut d'instaurer des connexions de part et d'autre de ces frontières entre les personnes réelles. Nous avons encouragé les personnes âgées et les plus jeunes à travailler ensemble, dans la collaboration, et à rassembler les gens d'ethnies et de religions différentes sur des bases communes. Dans ce cas précis, il s'agissait de débattre avec des jeunes et des personnes âgées de religions et d'horizons différents, sur le sujet du « vieillissement ». Cela constitue un réseau non-officiel ; leur mise en relation a été améliorée.

Par le biais de ce réseau non-officiel, nous avons mis en place un foyer social pour personnes âgées d'horizons différents dans le secteur, étant entendu qu'un grand nombre d'entre elles avait immigré au Royaume Uni et qu'elles subissaient des formes d'isolation sociale et de détresse mentale en raison par exemple, de barrières linguistiques. Parfois, elles restaient coincées dans la maison de leur fille ou de leur fils, et n'avaient pas la capacité de sortir pour explorer d'autres centres d'intérêt.

Cela a également entraîné des conflits et des tensions au sein des différents groupes et entre eux. Ce développement ne fut pas simple mais le foyer social a bien fonctionné, et je pense qu'il a contribué à créer un sentiment de cohésion dans le secteur. Désormais, les gens ne se jetaient plus à la gorge les uns des autres et l'entente s'en est trouvée améliorée.

Telle que vous la décrivez, la communauté peut aussi constituer un groupe fermé de personnes qui se séparent délibérément des autres collectivités. A ce stade vous parlez de l'importance de créer du lien et du relationnel. Dans votre livre, vous écrivez également « le vécu de la communauté est généré par, et se manifeste dans les réseaux non-officiels

qui existent entre les personnes, les groupes et entre les organisations. »
Quelle est l'importance du rôle des réseaux dans le développement communautaire pour régler ou même prévenir les conflits entre communautés ?

AG : J'ai mené la recherche sur laquelle ce livre est fondé parce que je crois fermement que nous avons besoin de réseaux non-officiels, en premier lieu pour bâtir les communautés et générer ce sentiment d'appartenance et de réciprocité. Ces réseaux doivent être maintenus. Je pense que cela encourage les communautés défavorisées à créer pour les gens un espace de soutien qui facilite leur bien-être.

Alors, si vous me posez la question, comment puis-je créer un réseau, je pense que c'est difficile à dire parce que cela dépend énormément des espaces, des opportunités et des lieux présents pour que les gens puissent interagir, parfois très sommairement, mais également de la façon dont ils peuvent apprendre à coopérer les uns avec les autres et à composer avec leurs différences, à dépasser leurs difficultés. Je suis un partisan convaincu de la constitution d'espaces au sein des communautés, des centres communautaires, des écoles et même à l'intérieur des bâtiments, où les gens peuvent se réunir socialement, si vous voulez, juste pour apprendre à se connaître, pour découvrir ce qu'ils ont en commun et construire progressivement confiance et respect. Bien sûr, j'admets volontiers que les réseaux non-officiels ne sont pas toujours accessibles. Par exemple, si vous essayez de structurer un réseau communautaire autour d'un centre d'intérêt précis tel que la cuisine et que vous vous réunissez dans une cuisine qui n'est pas accessible à certaines personnes, par exemple, les handicapés. C'est inconfortable pour certains : il n'y a pas d'accès pour un fauteuil roulant. C'est trop bruyant, de sorte que les gens qui ont des troubles auditifs n'entendent pas bien. Cela se passe dans un bâtiment qui dégage une certaine hostilité pour certaines parties de la communauté ou qui peut-être n'est juste pas familial. Par exemple, des jeunes gens installés dans la maison d'une personne âgée. Ainsi donc, il faut penser à ce genre de choses et trouver des façons de motiver les gens. Vous devez en premier lieu vous rendre sur

ces sites ou trouver des alternatives qui optimisent les différentes communautés et les rendre aussi accessibles et inclusives que possible.

Mais le réseautage peut aussi représenter une façon d'aider les gens à trouver des alliés. Des personnes avec qui la communauté peut travailler : alliés, collaborateurs, amis, sympathisants, tout aussi bien que des défenseurs et des mécènes, effectivement. Ainsi, si vous disposez d'un vaste réseau, ou que vous êtes bien connecté, il est plus probable que vous serez en mesure d'agir rapidement. Vous devez rester organisés en fonction de l'objectif que vous souhaitez accomplir. Et vous aurez également plus de chances d'exercer une influence sur les gens en prenant des décisions qui pourraient vous être utiles, qui pourraient améliorer votre situation.

Pour moi un tel lieu peut se trouver dans un média communautaire. Les médias communautaires constituent des espaces où les minorités en particulier ou les groupes marginalisés, peuvent s'exprimer. Les programmes sont produits par des bénévoles qui sont membres de la communauté, mais des institutions plus officielles telles que les associations locales, les ONG, les organisations de la société civile peuvent également être impliquées.

AG : Vous me rappelez que l'un des aspects essentiels du développement communautaire est l'alternative citoyenne et qu'elle dépend des efforts des bénévoles. Par conséquent, c'est une chose qui peut se développer en dehors du courant dominant, en dehors des institutions.

Je n'ai pas encore très bien souligné le fait que, si je parle d'une *communauté bien-connectée*, je névoque pas uniquement les connexions internes ni même les liens intercommunautaires. *Bien-connecté* concerne les relations avec les organisations bénévoles, les organisations de la société civile et même les organismes publics. Ainsi il s'agit d'avoir, je veux dire en termes de capital social, il s'agit de créer du lien, de la confiance et du respect et de relier le capital social à tous les niveaux possibles.

Il ne s'agit pas de se contenter d'espérer que les communautés s'appuient sur leurs propres efforts. Il s'agit de contester la façon dont les

choses sont faites en général et d'essayer d'apporter des changements afin d'améliorer les choses pour les personnes les plus défavorisées dans une communauté. Dans ce cas, ce sont les ressources de la collectivité qui sont utilisées pour constituer des alliances et pour établir une fondation communautaire et non des organismes extérieurs qui viendraient expliquer aux communautés ce qu'elles ont à faire.

Pour revenir à l'exemple des médias communautaires comme lieu de développement communautaire. Ceux-ci peuvent-ils constituer des espaces pour faciliter la construction de ces communautés bien-connectées ?

AG : Je veux dire que l'un des grands avantages des médias communautaires concerne les enjeux de communication. Les gens écoutent le point de vue de chacun, ils racontent leurs histoires et travaillent ensemble en tant que bénévoles, ils sont producteurs, acteurs ou jouent un autre rôle au sein de leur radio locale. C'est un bon moyen de créer du lien, au sens d'individus concrets qui établissent des contacts, qui se relient aux vies de tout un chacun, aux problèmes ou aux aspirations des gens. De manière générale, nous avons tous les mêmes désirs. Nous voulons la sécurité, nous voulons agir, nous voulons satisfaire nos ambitions, nous voulons être heureux et en bonne santé, etc.

Mais il n'existe aucun conflit avec une solution évidente. Parce qu'à moins de ne pas réellement garder à l'esprit les notions d'égalité, d'équité et d'intégration, le développement communautaire pourrait simplement concerner l'aptitude des collectivités à s'organiser les unes contre les autres, et ce n'est pas ce que signifie le développement communautaire.

Pourquoi soulignez-vous l'importance des réseaux non-officiels et non celle d'autres structures plus institutionnelles ou d'autres formes d'organisation dans le développement communautaire ?

AG : Je pense que la principale raison est que la communauté concerne le relationnel et le capital social, ce qui signifie que les personnes impliquées se font confiance et se respectent mutuellement. Et cela se produit souvent plus aisément à travers des cadres non-officiels, des opportu-

nités informelles pour que les gens puissent se parler, se féliciter et travailler ensemble. Parfois lorsque les structures et les procédures ont un caractère trop officiel, elles peuvent dissuader les gens, parce qu'ils sont trop contraints par les règlements ou trop inquiets de faire une erreur dans un environnement officiel. Ces interactions spontanées ne peuvent pas avoir lieu dans les coulisses ou sur le devant de la scène où le comportement des gens ou leurs paroles sont passés au crible.

Comment le développement communautaire comprend-il le conflit au niveau des collectivités ?

AG : L'une des façons de comprendre les conflits impliquant la communauté est de réfléchir aux inégalités en matière de pouvoir et d'accès aux ressources. Il existe une partie de la population à qui l'on interdit l'égalité des chances et des accès aux services ou qui ne peuvent pas bénéficier de ressources fondamentales, y compris éventuellement l'eau, la terre et l'emploi. Cela va inévitablement entraîner des conflits, en particulier lorsque les gens sentent que la situation est injuste ou qu'elle renverse une situation ou des accords antérieurs.

Lorsque je travaillais au Sri Lanka il y a eu une vive réaction contre les Tamouls qui étaient favorisés par l'administration coloniale Britannique en termes d'emplois relevant de la fonction publique. En retour, la population de la majorité, lorsqu'elle fut au gouvernement, voulut tout naturellement inverser cette discrimination et créer des opportunités pour le peuple Cinghalais. Comme nous le savons, cela a débouché sur une violente guerre civile. Il était question d'inégalités de pouvoir et d'accès aux opportunités.

Comment l'approche du développement communautaire peut-elle aider en situations de conflit ?

AG : Je pense qu'il s'agit d'essayer de donner une dimension différente à la vie des gens, plus positive et plus axée sur ce qu'ils ont en commun lorsqu'ils veulent faire valoir quelque chose. Mais c'est beaucoup plus facile à dire qu'à mettre réellement en pratique. Il y a eu dans le passé des

projets qu'on ne peut ignorer, par exemple en Irlande du Nord, en Bosnie-Herzégovine et je pense qu'on peut aussi trouver des cas au Cameroun. Les agents de développement communautaire doivent initier des campagnes et des projets conjoints, par exemple dans le domaine de l'éducation, qui impliquent des groupes différents et construire une compatibilité sociale dans des secteurs spécifiques, sans permettre aux différents groupes sectaires de se relier entre eux et d'exercer une influence.

Le développement communautaire et la construction de la paix/transformation du conflit ont quelques outils en commun dans l'approche du conflit. Je pense à la narration, à divers types de cartographie, etc. Ces outils font appel à des méthodes informelles pour comprendre les conflits, recueillir des informations, apporter des exemples concrets, analyser les opinions et prendre en compte les différences de perceptions. Quels sont selon vous les liens entre le développement communautaire et la transformation du conflit ou la construction de la paix ?

AG : La narration est un biais par lequel les gens peuvent exprimer leur vécu tout en apportant, comme vous le dites, des exemples issus de la vie réelle. Il s'agit de trouver les voix qui ont besoin d'être entendues parce qu'il y a beaucoup de gens qui ne sentent pas qu'ils ont le droit à la parole dans la société ou dans certaines situations. Ils ne sont pas entendus. Leurs expériences n'ont aucun pouvoir au sein du processus décisionnel.

Il y a dans la narration une chose essentielle qui me plaît. Raconter n'est pas avoir raison; c'est juste dire, c'est comme ça, c'est ainsi que ça s'est passé ou, voici un exemple de la façon dont notre communauté a vécu ceci ou, c'est de cela que nous parlons. Et il y a de nombreuses manières de concevoir la narration. Il y a la technique de l'investigation appréciative qui est liée au développement communautaire fondé sur les acquis, où les gens parlent des choses qui ont vraiment de l'importance et de la valeur dans leur communauté. Ils parlent des aspects positifs de leurs vies dont le thème pourrait être les moments délicieux que leurs familles ont passés dans la communauté. Ou cela pourrait concerner n'importe quoi, et il y serait surtout question de personnes qui décrivent

dans leurs histoires ce qu'il y a de bon dans l'endroit où ils vivent, et de construire ensuite à partir de cela, d'essayer d'améliorer les choses tout en évitant de répéter sans cesse tout ce qui ne va pas, voici les choses que nous devons changer. Ainsi, je peux affirmer que la narration pourrait offrir un très bon moyen d'aider les gens à trouver leur voix dans les situations de conflit.

Mais bien sûr, la narration peut aussi représenter une façon de reproduire les choses négatives qui « les » aidera à les supporter, à condition de l'accompagner en prenant soin d'en souligner les aspects positifs. Et elle pourrait devenir alors encore une manière de dire à une partie de la communauté, « vous êtes les méchants ».

Merci, Alison!

Une expérience de travail en réseau pour prévenir l'expansion de la violence et l'émergence de nouveaux conflits en situation d'insécurité : approches multiples d'intervention

*Par Dupleix F. Kuenzob**

Simone Goyard-Fabre¹ a comparé la construction de la paix au travail de Sisyphe² dans son ouvrage éponyme. Pour le dire plus simplement, construire la paix prend du temps. C'est un travail itératif, complexe, ardu et qui ne finit presque jamais. Lorsqu'on croit avoir pris des avancées considérables, lorsqu'on croit avoir remis les pendules à l'heure et que l'on rêve d'une communication désormais rétablie entre les parties prenantes à un conflit, une seule rixe suffit pour renverser, comme un château de cartes, tous les efforts déployés avec autant d'entrain, autant d'acteurs aussi bien individuels qu'institutionnels. C'est qu'en fait, le travail de construction de la paix a pour matière, sujet et objet l'être humain. Une créature dite non seulement diverse et ondoiyante comme l'affirmait Montaigne³, mais aussi imprévisible et parfois versatile. Autant il est fondamentalement difficile et aléatoire de cerner l'essence de l'homme tant il offre de nombreuses facettes et des contrariétés multiples, et tant il présente une inconstance et des revirements sporadiques et instantanés, autant il est difficile de définir l'homme isolément ou en groupe

1 Professeur à l'Université de Caen Basse-Normandie de philosophie du droit

2 Simone Goyard-Fabre, *Le travail de Sisyphe*, Place de la Sorbonne Paris, Editions VRIN, 1994

3 Montaigne (1533-1592), *Quel inconstant que l'homme !* « C'est un sujet merveilleusement vain, divers et ondoiyant que l'homme. Il est malaisé d'y fonder un jugement constant et uniforme »

* Secrétaire Exécutif, Dynamique Mondiale des Jeunes (DMJ)

et spécifiquement celui qui est en face, ou d'expliquer avec assurance et certitude ses agissements.

Cette prise de position, Dynamique Mondiale des Jeunes (DMJ) la doit aussi à son expérience de terrain. Elle qui consacre depuis 2008 ses efforts à la promotion voire à la construction de la paix centrée sur le développement harmonieux des populations et de leur cadre de vie. Pour l'essentiel de ses actions, l'organisation cible principalement les jeunes qu'elle prépare à la compréhension et au portage des responsabilités publiques dans l'optique de la bonne gouvernance, de la démocratisation et de la décentralisation de la société camerounaise⁴. Ses initiatives sont déployées à l'échelle locale avec pour épicerie transformationnel la Commune⁵. Comme raison motivant ce choix, la Commune est au Cameroun l'unité administrative et de gouvernance la plus proche des populations suivant les lois sur la décentralisation. Le travail entrepris a régulièrement pris plusieurs orientations qui associent des approches semblables tantôt au développement, au plaidoyer, et même à l'humanitaire, bien que les interventions d'urgence ne soient pas à l'ordre du jour des modes d'action de DMJ. La leçon qui se dégage est que la construction de la paix ne peut échapper à une approche plurielle et multiforme. C'est dire que toute démarche de transformation positive de la société participe de la construction de la paix. En effet, « *compte tenu des liens étroits entre la paix, la sécurité et le développement, la promotion de la paix et la coopération au développement doivent obligatoirement suivre des axes stratégiques communs* »⁶. DMJ partage cette logique en soutenant que la paix est surtout la recherche permanente et concertée des solutions aux problèmes communs et individuels auxquels font face des individus ou groupes d'individus en un lieu donné.

4 Objectif défini par le Programme Intégré de participation au Processus d'Influence Socio Politique (P.I.2.P.IS) mis en place par DMJ en 2007.

5 La Commune est définie par le florilège de lois qui encadrent la politique de décentralisation au Cameroun comme une collectivité publique décentralisée et une personne morale de droit public dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière

6 Message concernant la continuation de mesures de promotion civile de la paix et de renforcement des droits de l'homme du 15 juin 2007.

Partant de cela, il faut admettre que la construction de la paix requiert une variété de compétences. Elle doit répondre aussi bien aux causes profondes des problèmes rencontrés dans le but de changer la situation politique en vigueur, que trouver des solutions durables aux injustices ambiantes. En plus, la construction de la paix doit fournir des aides pratiques immédiates et des encouragements pour aboutir à des changements de politiques utiles pour les populations. C'est cela qui fonde la nécessité de travailler en réseau car aucune organisation quelle que soit sa taille ne peut rassembler autant de compétences, ne peut disposer d'autant de temps et des ressources indispensables (humaines, matérielles et financières) pour occuper autant d'espace que celui qu'impose la résolution des problèmes ou des conflits et donc la construction de la paix.

Il est intéressant, pour mieux articuler ce qui précède, de partager l'exemple d'un récent travail effectué dans le cadre du programme Service Civil pour la Paix (SCP), lequel a consisté en un travail de recherche action sur l'enrôlement des jeunes dans les groupes armés au Cameroun⁷.

La raison d'être majeure de cette étude était de pallier le risque de désinformation des populations sur la situation d'insécurité à l'Extrême-Nord du Cameroun, particulièrement sur le phénomène d'enrôlement. L'objectif principal assigné à l'étude était de disposer d'informations fiables permettant aux acteurs du développement et aux autorités politiques de pouvoir lutter contre le problème de l'enrôlement de manière efficiente. Les informations que la recherche allait rassembler devaient aider non seulement à comprendre le phénomène d'enrôlement, à justifier son existence, à interpeller les pouvoirs (au niveau local, national et international) sur les causes identifiées, à développer des propositions de solution en vue de l'élaboration de politiques publiques, ou de contribuer à

7 Cette recherche a été rendue possible grâce aux encouragements de la part du noyau d'accompagnement du SCP, en l'occurrence Flaubert Djateng qui a personnellement pris sur lui de parler de l'initiative à la Fondation Friedrich Ebert ; laquelle se ralliera à la démarche en augmentant le nombre de site d'intervention et en contribuant à la publication des résultats de l'étude.

la conception des projets de développement, mais aussi permettre à DMJ de mettre directement en place des réponses au problème. Cette combinaison d'actions possibles fait intégralement partie d'une démarche de construction de la paix.

Le théâtre de l'action (l'Extrême Nord) était à mille lieux du siège (Yaoundé) de DMJ, porteuse de la recherche après qu'elle ait été inspirée de l'analyse du contexte d'insécurité au Cameroun. Ne pouvant être partout à la fois au risque de suspendre ses autres activités courantes, DMJ dû recourir à d'autres acteurs membres du Service civil pour la paix et ayant participé avec un certain intérêt à l'analyse du contexte pré évoqué et aux préoccupations relatives à la jeunesse, à l'effet d'un travail en réseau.

Du choix des intervenants

Le réseautage fait partie intégrante de la stratégie globale du programme du Service civil pour la Paix (SCP) d'envoi de professionnels auprès des organisations partenaires dans le monde entier dans le but d'endiguer la violence sans employer des moyens militaires et de soutenir l'engagement de la société civile pour régler pacifiquement les conflits. Pour soutenir à travers le monde entier des projets visant à régler les conflits sans violence, le programme du SCP s'est constitué en un consortium dans lequel plusieurs organisations pour le développement et la paix se sont regroupées. Ce consortium est une initiative commune particulièrement intéressante en ce sens qu'elle est menée par des acteurs aussi bien de la société civile que du secteur public grâce à un appui financier du Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ). C'est à la lumière de cette stratégie de réseautage que les interventions dans le cadre de cette recherche action se mèneront.

L'un des critères utilisés pour choisir avec quels acteurs directs amorcer cette aventure fut bien évidemment l'espace géographique. Quelles zones ou régions au Cameroun étaient les plus exposées à l'enrôlement ?

Quels acteurs y étaient présents avec quelles compétences nécessaires aux travaux à entreprendre ? Comment réussir leur implication dans le respect de l'autonomie d'action de chacune des parties prenantes ? Quel degré de supervision et de contrôle se devait-on d'observer pour s'assurer de la qualité du rendu attendu ? Voilà autant de questions auxquelles il était important de répondre avant de s'y engager. Bien évidemment, les localités aux indices montrant une exposition avérée au phénomène d'enrôlement furent retenues. Les organisations présentes, riveraines ou périphériques furent d'office qualifiées en raison de leur proximité avec la zone et de la présomption de connaissance du milieu. Mais la seule présence et la maîtrise du terrain ne suffisent pas. Il fallait négocier et obtenir la disponibilité à collaborer afin que le calendrier imparti soit suivi dans toutes ses étapes consécutives.

Du rôle des intervenants

Le leadership ainsi assuré par DMJ lui conférait la mission de proposition initiale des outils de travail, de coordination de l'ensemble des acteurs impliqués, d'interface avec les partenaires techniques et financiers, de médiatrice pour la convocation des rencontres, de mise en forme des documents finaux, de communication. Responsabilisé à cette fin, Pierre Fichter, professionnel SCP, aura travaillé nuits et jours pour que les choses avancent dans le bon sens. Entre e-mails envoyés sans réponses des semaines durant et des appels téléphoniques suscitant des rendez-vous et promesses non tenues, le découragement pouvait suivre. A force de relances répétées, il lui arrivait des fois de décrocher un quitus pour une proposition de mouture de documents à valider. Avait-on lu ou ne lisait-on pas ? Le plus important était de ne rien conclure sur la forme et sur le fond sans que cela soit porté à la connaissance de l'ensemble des parties prenantes. Le protocole de recherche, les outils d'enquête, les résultats analysés et documents de rapport d'étude ont tous connu et subi ce cheminement, sans oublier les critères de sélection des enquêteurs.

Ayant trouvé un accord sur le profil et le nombre des enquêteurs, la responsabilité était laissée à chaque organisation de les recruter en conformité avec les exigences du protocole. Préalablement à cet exercice, c'est chaque organisation qui avait défini les contours matériels et financiers de la stratégie d'enquête globale déclinée au niveau local. Les moyens financiers gérés de façon déconcentrée avaient alors été mis à la disposition de chacune après un arbitrage effectué proportionnellement à l'enveloppe globale disponible.

Des actions communes et conjointes

Une fois les outils d'enquête validés dans l'esprit du travail décrit plus haut, il était convenu que la formation des enquêteurs, ou du moins leur imprégnation à ces outils et à la méthodologie d'enquête, implique tous les intervenants en un même lieu. De telles rencontres sont importantes voire indispensables pour promouvoir et motiver la vision et la compréhension communes, aplanir les incompréhensions et surtout mettre en évidence la dynamique de l'approche DO NO HARM. Un lieu neutre à tous les acteurs fut choisi. Ngaoundéré dans la Région de l'Adamoaua, eut l'avantage d'abriter la rencontre d'immersion des acteurs. Enquêteurs, responsables d'organisations parties prenantes à la recherche, représentants des partenaires techniques et financiers⁸.

De la mise en évidence des résultats de l'étude

« Il ressort de l'étude sur l'enrôlement des jeunes dans les groupes armés que la religion n'est pas l'élément fondamental qui motive les jeunes à intégrer les bandes armées, que le mécontentement et l'exclusion sont des terrains favorables à la violence, que les jeunes font confiance en leur

8 Brot für die Welt et Friedrich Ebert Stiftung avaient été respectivement représentés.

armée, qu' il y a un besoin d'être bien informé, car les media créent parfois la confusion dans l'opinion publique, que la pauvreté et le manque d'emploi jouent un rôle déterminant dans l'attrait qu'offrent les groupes armés auprès des jeunes, que les jeunes vivant en milieu rural sont plus vulnérables que ceux vivant en milieu urbain, et enfin que les croyances mystico-religieuses jouent un rôle dans l'engagement des jeunes à combattre aux côtés des bandes armées. Pour cela les programmes de prévention des conflits doivent s'adresser à la jeunesse »⁹.

Cette expérience de travail en réseau n'a pas consisté simplement à produire un rapport d'étude, mais elle a donné lieu à des séries d'autres activités impliquant parfois de nouveaux acteurs. Avant même que les résultats de l'étude n'aient été obtenus, une initiative de sensibilisation de la jeunesse aux méfaits de la violence avait vu le jour sous le concept de la caravane pour la paix : Non à la terreur, initié de concert avec Sweet@rt'Frika, une association de jeunes artistes plasticiens. L'exposition itinérante de caricatures porteuses de slogans et messages d'interpellation de la jeunesse offrait alors un triple espace à la jeunesse pour être sensibilisée à se mettre au service de la recherche et de la construction de la paix durable à l'échelle individuelle mais aussi communautaire. Un espace d'accueil et d'échange sur le travail des artistes de la caravane et de la Dynamique Mondiale des Jeunes se caractérisait par un moment pour discuter de la vision et de l'idée de paix avec les populations des localités hôtes de la caravane. L'autre espace, celui de la découverte de l'exposition mettait aux prises les jeunes avec une vingtaine de messages illustrés de la caravane imprimés sur supports amovibles géants. Chaque support portait un slogan et un dessin spécifiques accompagnés de slams ou de textes relatant des faits d'actualité. Le troisième espace enfin donnait l'occasion aux visiteurs de laisser éclore leur génie créatif dans un atelier libre « Free Style ». Sous l'encadrement des artistes de la caravane, les visiteurs pouvaient dessi-

9 Extrait du rapport d'étude ; <http://www.fes-kamerun.org/cameroon/index.php/activities/123-1-enrolement-des-jeunes-dans-les-groupes-armes-au-cameroun-etude>

ner, peindre ou écrire leurs messages sur les thèmes de la violence, de la radicalisation et des conflits.

La publication des résultats de l'étude s'est poursuivie par l'organisation de discussions thématiques visant à apporter des changements en faveur de la cohésion sociale et de la construction de la paix dans les attitudes, les comportements, les systèmes et les structures à travers le dialogue.

Pour chaque thématique émanant des conclusions de l'étude, un atelier de discussion regroupant des acteurs spécifiquement concernés et interpellés par le sujet ont été conviés aux réflexions mobilisant un nombre représentatif de jeunes. Un communiqué final a sanctionné chaque atelier. Ledit communiqué est disséminé au public et adressé à différentes parties prenantes interpellées par les contenus.

Il a été résolu que toutes les localités ayant accueilli des unités d'enquête abriteront une conférence de restitution des résultats de l'étude. Bien qu'intéressées par ces résultats, certaines autorités prennent du temps à accepter qu'une telle conférence ait lieu dans leur circonscription administrative. La frilosité se justifiant par le fait que l'insécurité prend de plus en plus de formes et de proportions variées sur le territoire camerounais, avec des moments de frissons qui suscitent très souvent des sorties médiatiques des autorités camerounaises.

Cette expérience particulièrement enrichissante démontre que le travail de construction de la paix embrasse une large gamme d'interventions infinitésimales dont les effets aussi petits qu'ils soient, sont de précieuses contributions à la sécurité surtout si elles conduisent à un mieux vivre ensemble. De ce point de vue, la construction de la paix ne se termine pas car à tout moment les relations ou la cohésion entre individus ou groupes peuvent se briser et rompre la communication et le dialogue. La construction de la paix consistera donc à se mettre à l'œuvre pour renforcer les lignes de communication, d'interaction, pour créer, solidifier ou consolider les liens sociaux afin de mieux répondre aux besoins présents et à venir des gens en présence. Ces besoins pouvant être de plusieurs ordres, il est question de créer des dynamiques de réseautage

pour que la prise en compte de ces besoins soit intégrale. Au regard de tout cela, la construction de la paix est fondamentalement un travail de fourmis et de Sisyphe¹⁰. Même en ciblant un secteur ou une couche sociale, il finit par couvrir plus large et à en toucher d'autres. De sorte qu'il devient impossible, comme dans un système de vase communicant, de construire la paix sans une dynamique de réseautage. Toutefois, il ne faut pas, par souci absolu de travailler en réseau, mêler les chèvres aux choux, de peur qu'en lieu et place de la paix tant cherchée, on arrive à créer de nouveaux foyers de tensions. En cela, la bonne sélection des connecteurs est un prérequis. Aussi, le caractère individuel des artisans de la paix occupe une place inestimable dans le processus.

10 « Empruntée à la mythologie grecque, l'expression « le rocher de Sisyphe » est une métaphore qui symbolise une tâche interminable. En effet, Sisyphe, l'un des personnages de la mythologie grecque, avait déclenché la colère des dieux de l'Olympe. En guise de châtiment, ces derniers le condamnèrent à grimper au sommet d'une montagne en faisant rouler un immense rocher. Cependant, une fois au sommet, Sisyphe n'avait pas assez de place pour y bloquer son rocher qui redescendait aussitôt, obligeant Sisyphe à le remonter encore... ». <http://www.linternaute.com/expression/langue-francaise/12558/le-rocher-de-sisyphe>

L'œuvre de paix et les réseaux

Le Réseau Camerounais des Organisations des Droits de l'Homme – RECODH

Par Andreas Kahler, Paul Guy Hyomeni***

Introduction

C'est compliqué. La relation entre construction de la paix et élaboration de réseaux, bien qu'importante, n'est pas évidente. Nous aimerions apporter des éclaircissements sur ce problème puis présenter le cas du RECODH, tout en explorant les possibilités d'aller de l'avant.

Examinons maintenant les menaces terroristes à l'échelle planétaire. Les attaques se produisent où que nous allions, semble-t-il, sur tous les continents, dans les capitales et les territoires suburbains. Le terrorisme a l'air omniprésent, tout au moins à première vue. Et cela est dû en grande partie aux – réseaux. Daesh, l'État Islamique et autres collectifs terroristes agissent à la manière de réseaux extrêmement efficaces – par conséquent violents et brutaux – grâce à leurs connexions, à leur cohésion. La violence collective et les réseaux ne sont pas antinomiques. Bien au contraire, l'analyse des réseaux terroristes devient presque aujourd'hui une discipline phare, et pas seulement dans les études de sécurité.

Qui plus est, dans les endroits où les initiatives du Service Civil pour la Paix sont en danger d'être éclipsées par l'impact du terrorisme, nous sommes réellement confrontés à la complexité sociale en jeu dans notre réflexion sur les stratégies de consolidation de la paix.

* Professionnel d'appui AGEH au réseau RECODH au Camerounnn

** Responsable du réseau RECODH au Cameroun

Les enseignements tirés de la Recherche sur la Paix

Dans les recherches de concepts de paix appropriés, les notions de connectivité et de distinction entre paix négative opposée à paix positive ont toutes deux déjà été évoquées dans les premiers travaux de Johan Galtung (Johan Galtung, *A Synthetic Approach to Peace Thinking – Une Approche Synthétique de la Pensée de Paix*) (manuscrit non publié, Oslo 1967) publié en 2005 par transcend.org). Une « théorie connectée de la paix » (Galtung, p. 27) cherche à établir les liens entre la paix et le développement ainsi que les conditions, « les moyens d'obtenir la paix » (Galtung, p. 50) ou les fruits d'une forme de paix. La notion de complexité est prise en compte à travers une analyse du « monde en tant qu'ensemble de groupes apparentés d'individus apparentés » (Galtung, p. 53) et plus systématiquement, à travers ce que Galtung nomme « les approches associatives aux problèmes de paix » (Galtung, p. 63) – Nous reviendrons sur le sujet.

En même temps, depuis le début, nous rencontrons dans les travaux de recherche sur la paix de Galtung une distinction entre paix négative et paix positive: Comment définir une situation de paix de manière plus adéquate qu'avec la simple appellation « absence de violence collective organisée » ?

Qu'est-ce qui caractérise une vie sociale pacifique, c'est-à-dire une vie offrant « un vaste éventail d'actions accessibles à tous (les gens) », Galtung suggère que nous nous posions la question. C'est peut-être ce que nous pourrions aujourd'hui nous représenter comme « une belle vie ». Il est intéressant de constater qu'à ce stade précoce de l'édification de théories, le concept de paix névoquait pas les droits de l'Homme mais la liste suivante de « relations ou de valeurs positives »: 1. Présence de coopération, 2. Droit de vivre à l'abri de la peur 3. Droit de vivre à l'abri du besoin 4. Croissance économique et développement, 5. Absence d'exploitation, 6. Égalité, 7. Justice, 8. Liberté d'action, 9. Pluralisme, 10. Dynamisme.

Dans sa quête d'un concept plus vaste, Johan Galtung a très tôt pris acte des qualifications positives de la notion d'interaction (communica-

tion, coopération, intégration). À cet égard, les conditions de paix mentionnaient que « les approches associatives aux problèmes de paix » (Galung 63) prennent appui sur les relations entre les individus et entre les groupes.

Cependant, comment donner du sens à tout cela plus concrètement de nos jours ? Les nouveaux concepts de paix positive renvoient à des dizaines de critères différents si l'on compare les différentes nations et l'état de leurs sociétés. Prenons l'indice Mondial de la Paix de 2016 (www.visionofhumanity.org) de l'Institut pour l'Économie et la Paix (GPI). Aujourd'hui, la paix positive se définit comme « les attitudes, les institutions et les structures qui génèrent et maintiennent des sociétés pacifiques ». Et, étant donné la tournure encore assez vague de cette définition, l'indice fait en outre référence à l'Objectif de Développement Durable no. 16 (ONU) et à ses 21 indicateurs. La solution repose toutefois d'une part sur l'étroite interdépendance entre paix et justice, et d'autre part sur des institutions solides, favorisant une « résilience sociétale ».

Cas d'espèce : Le RECODH

En évoquant le Réseau Camerounais des Organisations des Droits de l'Homme (RECODH, www.recodh.org), nous pourrions penser à une espèce d'alliance d'encadrement ou à une forme de collusion, plutôt qu'à un réseau non-officiel – un ensemble de contacts et de relations – consécutif à une action de réseautage. Comme d'autres associations, il dispose de sa propre constitution et de ses organes de gouvernance constitutionnels. Cela ne veut pas dire que le RECODH peut se dispenser de la mise en réseau, bien au contraire, pour étendre sa portée ou atteindre davantage de zones rurales, le RECODH doit se connecter et se relier à des intervenants de plus en plus nombreux. Considérons l'observation, la surveillance de la situation des droits de l'Homme: y-a-t-il violation ou sont-ils respectés dans certaines régions ? Afin d'instaurer un suivi efficace, nous devons créer des contacts avec de nombreuses parties pre-

nantes, faisant également office d'informateurs. Et créer des contacts signifie développer des réseaux, c'est-à-dire faire du réseautage.

Créé en 2010, il constitue l'expression de la volonté commune d'organisations qui travaillent pour la promotion et la protection des droits de l'Homme au Cameroun. Conformément à son plan stratégique, l'énoncé de la vision du réseau stipule : « En 2020, le Cameroun sera un pays dans lequel les droits de l'Homme et les libertés fondamentales seront effectivement respectées sans discrimination, grâce à l'action et à la crédibilité des participants et membres exécutifs engagés et déployés à l'échelle nationale ».

Le domaine d'activités du RECODH comprend jusqu'à nos jours :

- ◆ Le renforcement des compétences pour ses membres et autres personnes ;
- ◆ La publication de rapports sur la situation des droits de l'Homme (comptes rendus d'observation électorale, respect des droits de l'Homme au sein du Projet Hydroélectrique de Lom Pangar, respect et violations des droits de l'Homme dans la lutte contre Boko Haram, situation des droits de l'Homme durant les expulsions en cours dans la ville de Douala, etc.) ;
- ◆ L'organisation de conférences sur la liberté de réunion et de manifestations publiques (2014), premier forum national sur les droits de l'Homme au Cameroun (2015) ;
- ◆ La défense de militants des droits de l'Homme en conflit avec la loi et les autorités.

Les adhérents du RECODH sont issus des organisations des droits de l'Homme de l'ensemble du pays. Parmi ses groupes-cibles : en premier lieu, les membres des organisations; ensuite, les groupes de populations du Cameroun en général et en particulier les groupes sociaux vulnérables dans des zones ciblées du pays.

Avec plusieurs membres régionaux et des antennes de réseaux locaux en activité depuis plusieurs années déjà, une attention particulière à la

régionalisation organisationnelle a pu s'appliquer depuis 2015, assurant le fonctionnement efficace des conseils de coordination régionale dans chacune des dix régions. L'an dernier par exemple, RECODH Littoral a mené un projet de recherche-action sur les relogements urbains forcés ; et RECODH Centre a mis en œuvre une tribune publique et des manifestations parallèles à l'occasion de la Journée Internationale des Droits de l'Homme (le 10 Décembre) à Ngoro, Région du Centre, en association avec le Service Civil pour la Paix ainsi qu'avec la Commission Nationale pour les Droits de l'Homme et les Libertés Fondamentales.

Ainsi, la nouvelle orientation régionale du RECODH est devenue partie intégrante de l'exploitation du réseau ; les équipes de coordination de la totalité des dix régions du Cameroun relient les organisations-membres locales (à l'échelle de l'arrondissement et du département) par le biais de point focaux, aux niveaux régional et national. Ce qui a vraiment donné un élan à la décentralisation est le processus de stratégie du RECODH en œuvre depuis fin 2015, notamment par exemple, les objectifs stratégiques, les indicateurs et les mesures à répartir selon les réalités locales spécifiques. Afin de favoriser la communication des processus stratégiques du haut vers le bas et du bas vers le haut, quatre ateliers inter-régionaux ont rassemblé des représentants et des membres de tous niveaux et tous lieux du réseau. Ainsi, il y a une seule stratégie mais dix modalités de mise en œuvre, si l'on peut dire. Et au niveau national, des choses telles que le plaidoyer international sont plus réalisables qu'au niveau local, alors que certaines violations des droits de l'Homme sont plus répandues dans les zones rurales à l'écart de la capitale; de ce fait, les programmes de proximité sont indispensables ainsi que le suivi des situations locales dans les régions.

L'approche réseau à niveaux multiples ouvre de nouvelles voies pour répondre aux différents défis rencontrés par les citoyens au Cameroun. Tout d'abord, la décentralisation de l'État ou des services publics en est à ses premiers balbutiements, à supposer qu'elle existe ; et les institutions ou les infrastructures de la capitale sont trop éloignées pour la plupart des gens. Ainsi, la société civile a particulièrement besoin de com-

munication entre le centre, les autres parties du territoire et les régions reculées quand il y a des problèmes à résoudre. Les problèmes de paix et les exigences de la paix sont le résultat – selon la Stratégie du Programme du Service Civil pour la Paix – en particulier de certaines dynamiques sociales que l'on peut qualifier de cloisonnement et de ségrégation. Encore une fois, nous sommes confrontés à des tendances à la dislocation entre les différentes parties ou régions du pays, par exemple, les anglophones contre les francophones, le prétendu grand Nord contre le Sud etc., sans parler des différences encore plus spécifiques entre les tribus ou les clans. (Sur une note plus légère, les exclusions entre tribus sont trop nombreuses pour être surmontées par le pluralisme ou par les mariages mixtes.)

De même que la société civile en général, le réseau du RECODH a bien sûr besoin de compétences considérables destinées à combler les lacunes mentionnées ci-dessus. La circulation des données consécutives aux activités de suivi locales – c'est-à-dire traitant de violations explicites des droits de l'Homme – semblerait être un bon point de départ. Mais déjà, la gouvernance interne qui dirige le réseau des OSC et qui lui permet de mettre en place un tel suivi, pour s'en tenir à cet exemple, exige des délibérations, si possible de la part de tous, à tous les niveaux et dans toutes les régions. Cependant, cela ne s'avère pas toujours possible au moment de prendre une décision. Encore une fois, la décentralisation demeure une œuvre inachevée. Une consultation constructive entre membres de toutes régions et de tous niveaux géographiques réclame des filières adaptées, peut-être des opportunités, des ressources, des contacts, une langue commune ou une interprétation réciproque, un savoir-faire et une disponibilité. À cet égard, l'élaboration de réseaux n'en est qu'à ses débuts. Mais le chemin parcouru jusqu'ici semble prometteur.

Le domaine des droits de l'Homme et sa protection sont-ils particulièrement propices aux approches associatives de consolidation de la paix ? La consolidation de la paix a autant de choses en commun avec la défense des droits de l'Homme qu'avec le travail de résolution du conflit.

On peut invoquer des arguments sous au moins deux angles différents. Premièrement, l'objectif de construction d'une paix positive prend toujours appui sur un minimum de consensus sur le respect des droits de l'Homme au sein de la société et de l'État. Pas de paix (durable) avec des violations (massives) des droits de l'Homme. Deuxièmement, et chose peut-être plus pertinente encore dans notre contexte actuel, la mission de promouvoir et de protéger à l'échelle locale des droits de l'Homme revendiqués universellement – ce qui veut dire que la tâche des défenseurs des droits de l'Homme et leurs réseaux – semble particulièrement adaptées aux efforts de remédier aux lacunes de la société évoquées ci-dessus.

Si l'implication des défenseurs des droits de l'Homme permet de surmonter les ségrégations, les cloisonnements problématiques, tout en renforçant les bases communes (respect des droits de l'Homme) il peut sembler tout à fait logique qu'un réseau des droits de l'Homme diminue les conflits etc. Pourtant, dans la vraie vie cela dépend bien-sûr entièrement des méthodes utilisées. Les meilleures intentions peuvent produire les pires résultats si elles ne sont pas mises en pratique de manière appropriée. (Comme indiqué plus haut, « l'État Islamique » constitue également un type de réseau puissant.) À cet égard, nous espérons que notre approche réseau à niveaux multiples conforte les méthodes de correction et d'amélioration des situations relevant des droits de l'Homme dans le pays. De la même façon que les droits de l'Homme sont censés réduire la violence, le RECODH est conçu et, espérons-le, compétent pour promouvoir la paix.

Conclusion

Pour en revenir au début : les capacités d'acointance et d'attachement, fréquemment qualifiées de capital social, constituent un capital à « double visage », comme nous avons pu le constater avec les terroristes apparemment organisés à l'échelle mondiale – ce qui explique l'expres-

sion « pouvoir paradoxal du capital social dans la création et la résolution du conflit » (Michaelene Cox, *Social Capital and Peace Building. Creating and resolving conflicts with trust and social networks*. Michaelene Cox, Capital Social et Consolidation de la Paix. Créer et résoudre les conflits par la confiance et les réseaux sociaux, Londres/New York 2009, p. 2)

Comme nous l'avons appris au RECODH, l'action pour les droits de l'Homme et pour la paix par l'élaboration de réseaux comporte son lot de défis bien sûr mais, elle offre principalement de nombreux avantages. La force organisationnelle est fondamentale et elle est facilitée par les alliances de réseaux, comme le démontrent les recherches généralistes sur la mise en réseau et la coordination entre militants des droits de l'Homme : « les organisations des droits de l'Homme africaines tirent profit des rencontres. Elle apprennent les unes des autres, atténuant ainsi le sentiment d'isolement dont souffrent souvent leurs dirigeants » (Claude E. Welch, *Protecting Human Rights in Africa. Strategies and Roles of Nongovernmental Organisations*, Philadelphia 1995, p. 293, p. 297, Claude E. Welch, La protection des Droits de l'Homme en Afrique. Les stratégies et le rôle des Organisations Non Gouvernementales, Philadelphie 1995, p. 293, p. 297)

Sympathisants, membres, amis, d'une certaine façon ils appartiennent tous au réseau. Ici, le RECODH décentralisé a renforcé sa diversité sociale car les militants se distinguent les uns des autres et ils se complètent de région en région. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de conflits. Cependant, *la vie associative* y gagne en dynamique et en possibilités d'actions grâce à son développement à divers niveaux.

Travailler en réseau pour la paix : Des opportunités en faveur du Partenariat Mondial pour la Prévention des Conflits Armés

*Par Willemijn Verkoren**

Les réseaux et la consolidation de la paix

Un réseau est « une forme peu structurée de coopération, dont la coordination est réalisée grâce à un échange d'informations horizontal, sans hiérarchie clairement définie. Il est composé de liens de communication entre les individus ou les groupes. La notion de réseau met l'accent sur ces connexions et permet aux participants d'échanger des informations et d'en tirer des conclusions significatives, transformant ainsi l'information en connaissances » (Box 2001). Les membres d'un réseau peuvent être constitués par des individus ou par des organisations qui s'efforcent d'atteindre un objectif commun, ou dont les intérêts individuels sont mieux servis au sein d'une structure collective. Les réseaux sont formés afin d'étendre la portée et l'influence de leurs membres et d'avoir accès aux sources de connaissances susceptibles d'améliorer les pratiques.

* Chercheur

Centre Européen pour la Prévention des Conflits/Secrétariat International du Partenariat Mondial pour la Prévention des Conflits Armés.

Laan van Meerdervoort 70, 2517 AN Den Haag, Pays-Bas

Tel.: +31 70 3110970, Fax: +31 70 3600194, info@conflit-prevention.net, www.gppac.net

© 2006 Centre Européen pour la Prévention des Conflits

La complémentarité constitue un élément important des réseaux, qui bénéficient de la diversité de leurs circonscriptions et réunissent leurs différentes qualités. C'est une chose indispensable pour pallier le fait que le domaine de la consolidation de la paix dispose de peu de ressources financières. Les réseaux peuvent permettre aux organisations individuelles de régler des problèmes mondiaux grâce à une action commune, fondée sur le principe qu'aucune des organisations concernées ne peut résoudre seule le problème en cause. Une action commune de ce type peut également renforcer le champ d'action de l'ensemble du domaine. De cette façon, les participants du réseau peuvent faire progresser les travaux de leur organisation personnelle et également promouvoir le domaine élargi du réseau. Être membre d'un réseau peut ainsi accroître la crédibilité et l'influence d'une organisation et ouvrir de nouvelles opportunités d'entreprise. Sur un registre moins matérialiste, les réseaux peuvent constituer des sources d'inspiration, de solidarité, d'unité et d'assistance morale. En outre, la collaboration en réseaux peut apporter des idées et des connaissances novatrices aux organisations, renforcer la créativité et la pensée critique et permettre d'éviter la concurrence et les doubles emplois dans les activités.

En tant que formes organisationnelles, les réseaux offrent plus de flexibilité et d'ouverture que les organisations plus officielles. Cela signifie qu'ils sont capables d'ajustements dans le processus de coopération. Par conséquent, au moins en théorie, les structures des réseaux peuvent régulièrement aider à tirer des enseignements des succès et des échecs. La structure légère des réseaux peut leur permettre de réagir rapidement à des situations nouvelles et de prendre des initiatives innovantes sans passer par un lourd processus bureaucratique.

De plus en plus, on considère que les réseaux sont particulièrement adaptés pour aborder les questions de conflit et de paix, car ces problèmes sont d'une nature dynamique et tendent à relier entre eux des acteurs issus de différentes parties du monde. Ces caractéristiques semblent favoriser des formes organisationnelles souples et flexibles qui mettent en relation des intervenants d'endroits différents. En outre, le domaine de

la prévention du conflit et de la consolidation de la paix se répartit sur un grand nombre d'organisations, petites pour la plupart, ce qui fait de la coopération et du partage des connaissances une activité importante.

Les facteurs qui influencent le succès d'un réseau peuvent s'inscrire dans les catégories suivantes :

- ◆ *Les capacités des organisations membres.* Les organisations participantes ont la capacité de contribuer de façon significative au succès d'un réseau. Elles sont aussi capables d'apprendre à utiliser le réseau dans un but précis. Un réseau performant contribue également au renforcement des capacités de ses membres. Cela permet d'aborder les questions de pouvoir et d'inégalités, et de garantir que ses membres puissent tirer un profit optimal de leur participation au réseau. Le réseau laisse également de la place au débat et à la réflexion sur les actions. En outre, dans un réseau performant, les participants ont le temps de prendre part à des échanges significatifs. Il est également important que les organisations membres d'un réseau performant représentent une circonscription précise, pas uniquement les intérêts propres à leur organisation.
- ◆ *Les relations entre les membres et le réseau.* Un réseau performant apporte manifestement une valeur ajoutée à ses membres. L'objectif est clair; une vision et une mission partagées par toutes les parties concernées. D'entrée de jeu, les buts, les limites et les possibilités du réseau sont définis avec clarté. Les réseaux demandent aussi un engagement de la part des personnes concernées, parce qu'ils exigent plus de temps que celui prévu par les horaires habituels des partenaires.
- ◆ *Caractéristiques générales du réseau.* Un réseau performant fait preuve de souplesse et il est capable de répondre à des changements environnementaux. Le réseau est souple également dans le sens où il laisse de la place à l'auto-organisation. Il y règne une atmosphère sécurisante

dans laquelle on peut exprimer les doutes et les critiques et gérer les incertitudes. Il y a de la confiance entre ses membres, ainsi qu'une ouverture à des points de vue différents, des valeurs différentes et des interprétations différentes de la réalité. En outre, un bon réseau s'implique dans des activités communes.

- ◆ *La gouvernance, la légitimité et l'organisation du réseau.* Un réseau performant est démocratique et inclusif. Il n'est pas contrôlé par un seul groupe d'intérêts. Ses structures sont reconnues comme légitimes, et ses membres se sentent parties prenantes. Les réseaux performants s'efforcent d'atténuer les problèmes de pouvoir. En outre, le rôle de coordination ou de secrétariat devrait être clairement délimité, actif, et responsabilisant. Le fait de disposer d'un secrétariat solide et compétent à tous niveaux est d'une importance vitale. Les entretiens en personne réguliers sont déterminants pour établir des relations personnelles et assurer une continuité. Finalement, une bonne structure de réseau contribue à accroître la légitimité et le sentiment d'appropriation et elle apporte une garantie à la fois de souplesse et de bonne coordination.
- ◆ *Couverture et capacité d'intégration du réseau.* Un réseau performant trouve le juste équilibre entre intégration et diversité d'un côté, et objectifs et orientation de l'autre. Cela concerne le contenu autant que les affiliations.
- ◆ *Le contenu du réseau.* Un réseau performant n'entend pas devenir un système de savoir global, mais tend à proposer un cadre stimulant qui favorise les échanges et l'accès aux sources de connaissances. De façon tacite aussi bien qu'explicite, le savoir est partagé. On met suffisamment l'accent sur le contexte, mais il reste de la place pour débattre de questions diverses. Le partage des connaissances peut aussi générer des « productions communes ». Pour terminer, un réseau performant est attentif aux problèmes de langue et de traduction afin que les connais-

sances disponibles soient accessibles au plus grand nombre possible au sein du réseau. Cela concerne les différences linguistiques au sens strict du terme, mais s'applique aussi à l'emploi d'un jargon par opposition à une langue plus accessible.

- ◆ *Le contexte du réseau.* Tout réseau devrait se relier de façon adéquate à un environnement plus large, à sa conjoncture sociale et politique ainsi qu'aux communautés voisines et aux initiatives similaires dans d'autres pays ou régions. En même temps, le réseau ne devrait pas fusionner au point de ne plus pouvoir fonctionner de manière autonome. Un réseau performant établit des liens avec d'autres réseaux afin d'éviter les double-emplois et d'optimiser les avantages du savoir. D'une façon plus générale, un réseau performant fonctionne dans un contexte favorable. Il n'est pas entravé par des gouvernements, des parties au conflit ou autres organisations.
- ◆ *La structure de financement du réseau.* On dispose des fonds nécessaires pour les activités de mise en réseau et de partage des connaissances, même si l'impact de ces dernières ne peut pas toujours être démontré. En même temps, le réseau doit répondre de ses activités financières. La structure de financement d'un bon réseau ne met pas un organisme subventionnaire en position de force et ne renforce pas la concurrence entre ses membres, mais s'assure que les fonds bénéficient à l'ensemble du réseau. Les organismes donateurs n'imposent aucune approche ou activité particulière. Les bailleurs de fonds procèdent à un échange de connaissances avec le réseau et prennent au sérieux les acquis générés dans le réseau, en en faisant usage dans l'élaboration de leurs politiques.
- ◆ *Suivi et évaluation.* Un réseau performant dispose de procédures de suivi et d'évaluation (S&E) correctes afin de mesurer l'impact des pratiques et de continuer à apprendre à les améliorer.

1. Les réseaux et la mise en réseaux

1.1 Que sont les réseaux ? Pourquoi des réseaux ?

Un réseau est « une forme peu structurée de coopération, dont la coordination est réalisée grâce à un échange d'informations horizontal, en l'absence d'une hiérarchie claire. Il est composé de liens de communication entre les individus ou les groupes. La notion de réseau met l'accent sur ces connexions et permet aux participants d'échanger des informations et d'en tirer des conclusions significatives, transformant ainsi l'information en connaissances » (Box 2001). Les membres d'un réseau peuvent être constitués par des individus ou par des organisations qui s'efforcent d'atteindre un objectif commun, ou dont les intérêts individuels sont mieux servis au sein d'une structure collective » (Van Deventer 2004, 1)

Les réseaux sont formés afin d'étendre la portée et l'influence de leurs membres et d'avoir accès aux sources de connaissances susceptibles d'améliorer les pratiques. Ils peuvent exister au niveau local, national, régional ou mondial. Certains observateurs considèrent que les réseaux sont particulièrement adaptés pour aborder les questions de conflit et de paix :

« Les réseaux sont en train de devenir un modèle d'organisation privilégié en tous lieux dans lesquels un vaste plan opérationnel est concerné (par ex. où des liens sont établis entre différentes régions, ou entre les niveaux locaux et internationaux), dans lesquels les problèmes sont tellement évolutifs que les structurations rigides ne sont pas adaptées, et où un contact informel est préférable aux obligations d'organismes officiels. Ce sont des traits bien connus dans les zones de conflits violents. » (Van Deventer 2004, 1-2)

Une conférence de 2001 sur les enseignements tirés par les praticiens de la consolidation de la paix formulait l'importance de la mise en réseau de la manière suivante. Les participants à la conférence en conclurent

que « les réseaux ont un rôle immense à jouer pour rassembler les parties d'un domaine en expansion mais dispersé », et poursuivirent en déclarant que

« Le domaine de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix est en pleine expansion [...] Cependant, ce secteur est disséminé sur un grand nombre d'organisations, petites pour la plupart. Afin de rassembler tous ces efforts et d'identifier les lacunes dans ce domaine, la coopération et le partage d'informations deviennent des notions de plus en plus cruciales. [...] La mise en réseau peut permettre d'éviter les doubles emplois dans les activités. De plus, un réseau étendu constitue la meilleure garantie contre les approches unilatérales des questions complexes impliquées dans la consolidation de la paix et la résolution des conflits ». (Galama et Van Tongeren 2002, 34)

Un autre avantage de la mise en réseau est qu'elle permet des partenariats complémentaires, qui sont indispensables pour pallier le fait que le secteur de la consolidation de la paix dispose de peu de ressources financières (Galama et Van Tongeren 2002, 34). D'autres observateurs conviennent que la complémentarité constitue un élément important des réseaux, qui entretient et bénéficie de la diversité de leurs circonscriptions (Benner et al. 2004, 197).

A travers la mise en réseau, les participants peuvent faire progresser les travaux de leurs organisations individuelles et également promouvoir le domaine élargi du réseau. La collaboration en réseaux peut apporter aux organisations des idées et des connaissances novatrices, renforcer la créativité et la pensée critique et permettre d'éviter la concurrence et les doubles emplois dans les activités. Les réseaux peuvent également permettre aux organisations individuelles de régler des problèmes mondiaux grâce à une action commune, fondée sur le principe qu'aucune des organisations concernées ne peut résoudre seule le problème en cause. Une action commune de ce type peut également renforcer le champ d'action de l'ensemble du domaine. (Åhäll 2006, 4-7 ; Galama et Van Tongeren 2002, 34 ; Benner et al. 2004, 196-197)

En tant que formes organisationnelles, les réseaux offrent plus de flexibilité et d'ouverture que les organisations plus officielles. Cela signifie qu'ils sont capables d'ajustements dans le processus de coopération. Par conséquent, au moins en théorie, les structures des réseaux peuvent aider à tirer régulièrement des enseignements des succès et des échecs (Benner et al. 2004, 196)

Être membre d'un réseau peut ainsi accroître la crédibilité et l'influence d'une organisation et ouvrir de nouvelles opportunités d'entreprise. Sur un registre moins matérialiste, les réseaux peuvent constituer des sources d'inspiration, de solidarité, d'unité et d'assistance morale. La structure légère des réseaux peut leur permettre de réagir rapidement à des situations nouvelles et de prendre des initiatives innovantes sans passer par un lourd processus bureaucratique. (Åhäll 2006, 4-7 ; Galama and Van Tongeren 2002, 34 ; Benner et al, 196-197)

1.2 Classer les réseaux par catégories

Un type courant de réseau est le réseau de connaissances. D'après Stone, un réseau de connaissances a deux fonctions principales : tout d'abord, il coordonne la communication et la diffusion des connaissances, agissant en tant qu'intermédiaire entre communautés intellectuelles dans des lieux différents. Il offre « un espace de discussion, de définition des ordres du jour et d'élaboration des visions communes concernant les « meilleures pratiques », les règles et les normes politiques et commerciales ».

Cela permet d'éviter le chevauchement des activités et de synchroniser les « codes de communication ». Cela donne au réseau la possibilité de s'exprimer d'une voix commune, ce dont découle sa deuxième fonction principale : une plus grande aptitude à « attirer l'attention des médias, le patronage politique et le soutien des bailleurs de fonds qu'une organisation individuelle ou isolée ». (Stone 2005, 93)

La recherche sur les réseaux de connaissances privilégie souvent les réseaux scientifiques. Pourtant, en pratique, et particulièrement dans le

monde du conflit et du développement, l'Université ne monopolise pas du tout les réseaux de connaissances.

« Pour diverses raisons – telles que les compressions budgétaires des gouvernements et les formules de financements basées sur les droits de scolarité – les universités et leurs instituts de recherche se trouvent rarement à l'avant-garde en ce qui concerne l'identification et la priorisation des « enjeux planétaires ». A l'inverse, des groupes de réflexion majeurs et des ONG de premier ordre avec leurs propres départements de politiques novatrices [...] occupent une place plus importante [...]. D'où l'intérêt croissant pour les réseaux de politiques et de connaissances nationaux et mondiaux. » (Mbabazi, MacLean et Shaw 2005, 157)

De nombreux réseaux combinent toutefois leurs échanges de connaissances avec d'autres fonctions plus orientées vers l'action. Dans le domaine de la consolidation de la paix cela implique souvent des activités conjointes de plaidoyer et de groupes de pression ; des projets de recherche, ou une collecte de fonds commune pour la mise en œuvre de programmes sur le terrain.

Les réseaux peuvent être répertoriés de diverses manières. Les dimensions suivantes seront examinées de façon plus détaillée dans cette section : le degré de coopération et d'organisation ; l'orientation et les objectifs d'un réseau ; les questions en lien avec la coordination, l'appropriation et la responsabilisation ; et le niveau d'exclusivité du réseau.

1.2.1 L'ORGANISATION

Une des façons d'examiner les réseaux est de les considérer sous l'angle de leur mode d'organisation. Selon leur degré de coopération, leurs objectifs et leurs antécédents, les réseaux peuvent s'organiser de diverses manières. A une extrémité du spectre organisationnel, une organisation peut ressembler à une toile d'araignée : un réseau puissant, centralisé, composé d'un comité central et d'un secrétariat, entourés par des cercles d'adhérents à divers niveaux d'implication depuis les membres de plein

droit jusqu'aux adhésions partielles. Dans ce type de réseau le secrétariat coordonne les échanges de savoir et sélectionne et édite les connaissances selon des normes de qualité et d'orientation. Les réseaux centralisés puissants se trouvent habituellement dans des environnements officialisés dans lesquels on peut générer suffisamment de moyens pour s'acquitter de coûts de coordination relativement élevés. Ils ont une tendance à l'exclusivité au sens où tout le monde ne peut pas y adhérer.

A l'autre extrême se trouve le réseau « filet de pêche » ou structuré en cellules, qui existe souvent dans des sociétés non-officielles ou dans des contextes menaçants. Un tel réseau se caractérise par une organisation et une coordination faibles. Il est peu coûteux mais il dépend de l'implication et de l'activité de ses membres. La plupart des réseaux se situent quelque part entre ces deux formes. (Van Deventer 2004, 7-8)

1.2.2 DEGRÉ DE COOPÉRATION, ORIENTATION ET OBJECTIFS¹

Une autre façon d'opérer une distinction entre les réseaux est d'examiner leurs activités et leurs objectifs : se limitent-ils à un échange de connaissances ou cherchent-ils à s'engager dans un plaidoyer commun ou même dans la mise en œuvre de projets collectifs ? Le degré de coopération est souvent en lien avec les activités auxquelles le réseau prend part. Certaines activités, comme la mise en place de groupes de pression ou de campagnes communes, exigent plus de coopération et d'organisation que, par exemple, le simple échange des savoirs.

Le secteur d'intérêt d'un réseau est un autre aspect de ce qui distingue un réseau d'un autre. Le domaine du contenu sur lequel un réseau se concentre est peut-être trop restreint ou trop étendu. Si l'espace de discussion est trop restreint :

- ◆ Il ne favorisera pas un flux d'informations assez abondant
- ◆ Les échanges peuvent être moins créatifs puisque les idées novatrices découlent souvent d'une combinaison d'éléments jusqu'ici dissociés

¹ Cette section repose en partie sur une publication précédente de l'auteur aux côtés de Gerd Junne (Junne et Verkoren 2005)

- ◆ Un contenu trop restreint attirerait uniquement les « suspects habituels » qui se connaissent déjà trop bien ; il y aurait peu d'enrichissements mutuels.

Si le sujet est trop étendu (« les conditions favorables à la paix sur terre ») en revanche, alors :

- ◆ L'interaction reste trop vague et devient sans intérêt pour les gens sérieux
- ◆ Il attire, à l'inverse, des personnes aux idées fantasques, et
- ◆ Il devient très difficile de réaliser des productions communes qui soude le groupe.

Certains réseaux ont un objectif très spécifique. Ils ont peut-être été créés pour préparer un événement précis ou le prochain rapport annuel, pour mettre au point une nouvelle stratégie, ou pour coordonner un projet particulier. « Les productions communes » pourraient être des publications conjointes présentant des leçons tirées de l'expérience ou des recommandations, des projets ou des programmes communs, l'organisation d'un événement, l'élargissement ou l'inauguration d'une nouvelle communauté dans un domaine ou une région différente. Le fait d'avoir pour but un résultat précis de ce genre peut rendre une communauté plus attirante et plus active, car les participants sentent qu'ils œuvrent à un objectif concret qui servira leurs intérêts. Le fait de trop préciser le résultat escompté de l'échange, d'un autre côté, limite sérieusement la créativité du processus et les possibilités de parvenir à des conclusions inattendues.

Les réseaux qui travaillent en vue d'un résultat précis fonctionnent souvent très bien, parce que leur orientation est claire, leur activité est limitée dans le temps, et les participants ont un intérêt en commun évident. Le problème réside très souvent dans le fait que les connaissances acquises au cours du projet ne sont pas saisies et transmises aux équipes ultérieures qui effectuent une tâche similaire. Il y a aussi peu

d'échanges avec d'autres équipes chargées d'une même tâche au même moment. Pour réaliser un tel échange, la communauté devrait être plus étendue, mais en conséquence, l'objectif devient alors plus diffus.

Pour exploiter le potentiel immense des forces opérationnelles axées sur les projets, on peut envisager qu'une communauté élargie s'organise en groupes de travail qui se fixent une série d'objectifs exigeants suivant un calendrier précis. Ces derniers peuvent aussi accueillir des projets divers, menés à bien par des sous-groupes différents en même temps.

En l'absence d'un but précis, l'interaction devient vite illusoire. Mais avec un objectif trop étroitement défini, une communauté pourrait ne pas survivre à son propre succès. Elle peut s'effondrer une fois que le but a été atteint, sans s'être assurée au préalable que les connaissances accumulées ont été transmises.

Dans certains cas, une production commune va bien au delà de ce qu'une communauté vise à réaliser. De nombreuses communautés sont créées en soi pour l'échange de connaissances et d'expérience. Mais il existe toujours un postulat implicite selon lequel cet échange donnera de meilleurs résultats, si ce n'est à travers des activités conjointes, au moins grâce à un meilleur fonctionnement des participants individuels enrichis par l'échange.

Van Deventer fait observer le fait que les deux dimensions décrites jusqu'ici – activités/objectifs et organisation – sont souvent interdépendantes. Les réseaux formés avec de grandes attentes du côté des prestations (qui s'échelonnent de la simple collecte d'informations jusqu'à l'accroissement de l'impact des activités, l'obtention de ressources et l'accès à une légitimité collective) sont susceptibles d'exercer des fonctions plus dynamiques (allant de l'échange de connaissances jusqu'au plaidoyer et aux interventions collectives) et exigent par conséquent un plus haut niveau de formalisation institutionnelle. (Ibidem, 6–7)

1.3 Conclusion

Pour conclure, les réseaux peuvent être très variés. Certains se limitent à l'échange de connaissances, pendant que d'autres sont plus axés sur l'action. Certains disposent d'un haut niveau de coordination et d'organisation, pendant que d'autres sont plus souples et informels. Un réseau peut être très ciblé en termes de contenu, ou constituer une plateforme d'échange sur presque tous les sujets.

Globalement, les réseaux sont de plus en plus reconnus comme un moyen inestimable d'étendre la portée et l'influence des organisations et d'accéder aux sources des connaissances sur toute notion susceptible d'améliorer la pratique. Cependant, ils n'y parviennent pas toujours – loin de là. Stone et Maxwell (2005, 1) par exemple, concluent que « les conditions d'accès peuvent être inégales, le coût des transactions élevé, et la viabilité problématique ». La section suivante portera sur certains des obstacles qui empêchent les réseaux d'être efficaces et performants.

2. Les obstacles à surmonter

Afin d'assurer leur bon fonctionnement, il est nécessaire pour les réseaux de surmonter un certain nombre d'obstacles importants. Ce chapitre examinera ces empêchements. Le chapitre commence par la présentation d'un certain nombre d'obstacles au niveau de l'organisation isolée affiliée à un réseau, dans le paragraphe 2.1 : capacité organisationnelle (apprentissage) ; pression de travail, gestion du temps et coûts ; pratiques quotidiennes et structure de l'organisation ; culture professionnelle. Dans le paragraphe 2.2 certaines questions organisationnelles à l'échelle du réseau seront abordées : le rôle de l'organe de coordination ; la légitimité, la responsabilité, la transparence et l'exclusivité. Le paragraphe 2.3 traite des relations de pouvoir, de la compétition, et des savoirs contestés à l'intérieur du réseau. Dans le paragraphe 2.4, la place du réseau dans son contexte élargi sera examinée à travers l'étude des enjeux liés à l'inté-

gration, les régimes et le discours. Cela inclut un débat sur les régimes de financement, le discours dominant et le problème des projets exécutés par les bailleurs de fonds. Le contexte local et politique des ONG sera également abordé. Enfin, le paragraphe 2.5 traitera des questions culturelles susceptibles de nuire au fonctionnement d'un réseau.

Outre l'examen des difficultés des réseaux, le chapitre accordera une attention particulière aux manières de surmonter ces obstacles. En association avec le débat qui précède sur les façons de répertorier les réseaux, cela nous amènera à aborder un certain nombre de conditions favorables au succès des réseaux, formulées au chapitre trois de cet article.

2.1 Les obstacles intra-organisationnels

Cette section présente un certain nombre d'obstacles à la mise en réseau situés au sein des limites des organisations affiliées aux réseaux.

En ce qui concerne l'aspect échange de connaissances des réseaux, l'obstacle intra-organisationnel principal se trouve dans la capacité d'apprentissage d'une organisation. La mise en réseau des connaissances fonctionne peut-être correctement, et les membres de l'organisation participent peut-être de manière active et découvrent de nouvelles connaissances utiles. Mais si la capacité d'apprentissage de l'organisation est limitée, il en sera de même de son aptitude à faire usage de ce savoir. Parmi les conditions qui favorisent l'apprentissage organisationnel, il y a l'espace et le temps consacrés à l'interaction, la réflexion et la discussion ; une ambiance sécurisante pour débattre des ressentis, des incertitudes et des hypothèses et une souplesse organisationnelle qui laisse de la place aux initiatives individuelles, à l'expérimentation et à une ouverture aux intervenants et concepts extérieurs. Cette section examinera les facteurs qui complexifient l'obtention de ces conditions : la capacité organisationnelle (apprentissage) ; la charge de travail et les contraintes de temps, la structure de l'organisation et la culture professionnelle. Ces mêmes facteurs peuvent également compliquer la tâche des organisations pour qu'elles s'engagent avec succès dans d'autres aspects des ré-

seaux tels que les activités communes, au-delà du simple partage des connaissances.

2.1.1 LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Parmi les ONG du Sud et les organisations de terrain, le niveau de capacités organisationnelles varie considérablement. Les organismes qui disposent de peu de capacités souffrent d'un manque de financements, d'une pénurie de personnel, de compétences, et d'un accès insuffisant à des infrastructures telles que l'internet. Les problèmes de langue jouent également un rôle, de même que l'absence de maîtrise d'une terminologie « technique ». Ces questions représentent un sérieux obstacle à l'apprentissage et à l'échange de connaissances. C'est la raison pour laquelle, le renforcement des capacités prend un caractère de plus en plus prioritaire chez les acteurs du Nord comme du Sud.

La mise en réseau peut en soi contribuer au renforcement des capacités en mettant les outils, la formation et l'accès à la disposition des bailleurs de fonds. L'échange de connaissances au sein d'un réseau peut comprendre des informations sur les personnes à qui s'adresser et pour quelle raison, la manière de formuler les messages pour retenir l'attention et les façons de réunir des fonds. Lorsque les compétences des participants ou participants potentiels deviennent problématiques, les réseaux feraient mieux d'inclure de manière explicite la transmission de ce type de traitement des connaissances. Cela comprend la traduction de documents en langues locales et exempts de jargon,² et le renforcement des capacités d'apprentissage des organisations participantes en les sensibilisant à l'importance et aux exigences de l'enseignement et de la mise à disposition des outils pédagogiques et du S&E (Suivi et Évaluation).

En étroite relation avec les capacités organisationnelles, le financement constitue une contrainte importante pour la mise en réseau. Les effets de la mise en réseau ont lieu à long-terme, ils sont indirects et dif-

² L'organisation d'Afrique Centrale et D'Afrique de l'Est, Peace Tree Network (PTN) (le Réseau de l'Arbre de Paix) a commencé à faire cela (source : conversation avec Frederic Kama Kama, Peace Tree Network, Nairobi, le 28 Novembre 2005).

ficiles à mesurer, c'est pourquoi les bailleurs de fonds sont peu disposés à la financer étant donné l'importance qu'ils donnent aux activités mesurables, avec une incidence directe.³ En outre, la nécessité pour les organisations d'avoir un profil bien défini auprès des donateurs limite leur motivation à coopérer avec d'autres. D'autres contraintes plus générales concernant certaines ONG du Sud donnent lieu à de nouveaux défis pour la mise en réseau : la fuite de personnels qualifiés vers des ONG internationales plus lucratives et des organismes gouvernementaux, en particulier après qu'ils aient « augmenté leur valeur » grâce à la formation. C'est un problème qui est évoqué à maintes reprises par le personnel des ONG locales. Ils supplient les bailleurs de fonds d'accorder une marge pour des salaires plus élevés (qui sont habituellement considérés par les donateurs comme des « frais généraux » de toute façon, et souvent non financés) afin de retenir le personnel.

2.1.1.2 CHARGE DE TRAVAIL, GESTION DU TEMPS ET COÛTS

Un obstacle à la mise en réseau souvent évoqué est la charge de travail et le manque de temps. Le personnel des ONG est conscient de l'importance de la mise en réseau et, en principe, il est prêt à s'engager dans des échanges, mais des problèmes concrets de temps l'en empêchent souvent. C'est un aspect problématique car le temps accordé à la réflexion et aux interactions représente l'une des conditions qui favorise le succès des échanges et de l'apprentissage.

Ce problème est aggravé par l'importance croissante que les bailleurs de fonds accordent aux activités à « impact immédiat ». Des éléments comme la mise en réseau et la réflexion ne sont pas considérés porteurs d'incidences immédiates sur le développement et la paix et sont de ce fait effectivement déconseillés. On exerce une pression pour limiter les frais et minimiser les ressources qui ne sont pas directement employées sur des projets. Les organisations notamment, qui dépendent d'un financement de projet constatent qu'il y a très peu d'espace pour prendre du

3 D'après des conversations tenues avec des artisans de la paix au Kenya, au Ghana, au Liberia, et en Sierra Leone.

recul sur la pratique quotidienne de gestion du projet et réfléchir aux enseignements tirés.

En même temps, comme nous l'avons vu plus haut, l'attention accordée à l'importance de l'apprentissage est de plus en plus largement reconvenue dans le domaine du développement. Cela signifie que les employés des ONG internationales sont exposés à des pressions contradictoires : voir tableau 3.

Tableau 3 : pressions contradictoires exercées sur le personnel des organismes d'assistance internationale

EFFICACITE	APPRENTISSAGE
<ul style="list-style-type: none">• Appliquer les procédures standard• Se concentrer sur des projets à grande échelle• Garder à l'esprit les incidences sur les questions de genre, d'environnement etc.	<ul style="list-style-type: none">• S'adapter aux conditions locales• Réagir de manière souple• Donner un rôle plus important au personnel local• Tenir compte de la situation politique• Faire preuve d'une approche expérimentale

Le temps c'est de l'argent, et la mise en réseau et l'apprentissage sont souvent considérés comme des frais supplémentaires pour l'organisation : « plus il y a d'informations, plus il est essentiel de disposer de chemins de traverse par le biais de résumés [...] [et] de bilans. Ce type de travail d'édition représente un coût important » (King 2005, 76) Il en va de même pour l'entretien de contacts inter-organisationnels réguliers, la participation à des réunions de discussion, et autres : Ils exigent beaucoup de temps et sont par conséquent coûteux. Bien qu'il soit reconnu que les avantages d'un tel investissement justifient peut-être largement la dépense, ces bénéfices potentiels restent vagues et ambigus. C'est inévitable : la raison d'être de l'apprentissage est que l'issue en sera nouvelle et inconnue.

La situation est aggravée par le fait que, pour ceux qui travaillent sur le conflit, il y a toujours un sentiment d'urgence et une nécessité de réa-

gir promptement à des changements rapides de situations. En outre, les problèmes abordés sont souvent de nature politique, ce qui rajoute la politique aux pressions exercées sur les membres du personnel et sur les gestionnaires. Encore plus que dans le secteur privé, le travail des gestionnaires du secteur public, que ce soit des gouvernements ou des ONG, est en grande partie déterminé par la politique et par les événements (Noordergraaf 2000, 262).

Dans une certaine mesure, ces obstacles sont tels qu'ils ne seront jamais totalement supprimés. Cependant, deux types d'actions pourraient permettre de les limiter. La première est de faire admettre le fait qu'à long terme, apprentissage et efficacité ne sont pas des éléments opposés mais mutuellement profitables. Faire pression sur les bailleurs à l'aide de ce message pourrait représenter un pas important dans la bonne direction. La seconde initiative est d'essayer de concevoir des structures organisationnelles qui réduisent ces difficultés et stimulent l'apprentissage. La section suivante examinera ces questions.

2.1.3 PROGRAMME DE ROUTINE ET STRUCTURE DES ORGANISATIONS

Un obstacle au partage des connaissances souvent évoqué est la charge de travail et le manque de temps. A cela s'ajoute le fait que la mise en réseau ne constitue généralement pas l'activité principale des organisations affiliées aux réseaux. Par conséquent, elles risquent de privilégier d'autres activités (Åhäll 2006, 19). La solution qui a été suggérée est que le partage de connaissances soit « inclus » dans le cycle décisionnel habituel et intégré aux horaires de travail normaux ». (Hivos 2003, 4) Comment y parvenir ?

D'une part, le fait de contribuer à la mise en réseau et à l'apprentissage pourrait s'inscrire dans les descriptions de poste et les évaluations de rendement. Une publication récente de l'*Economist* sur l'innovation l'exprime comme suit : « Il ne suffit pas d'avoir une pensée novatrice. Elle doit être reconnue, valorisée et mise en pratique. [...] le manque d'innovation indique généralement que les gestionnaires à tous les niveaux n'ont ni la lucidité ni la motivation de repérer le potentiel des idées qui

circulent dans leurs organisations. Ils considèrent peut-être la pensée novatrice comme une menace et cherchent par conséquent à l'endiguer » (Syrett et Lammiman 2002, 37-38)

Parmi les caractéristiques d'une organisation innovante, l'article de l'*Economist* cite un effectif diversifié, des possibilités d'échanges informels, et une incitation à partager l'information. Ces aspects devraient se refléter dans les politiques personnelles de même que dans l'élaboration des programmes de routine et de la structure de l'organisation. Globalement, la flexibilité organisationnelle est une chose vitale : la direction doit être ouverte aux changements d'orientation découlant de l'apprentissage et de suggestions de la part du personnel. Dans le présent domaine d'analyse, cela s'applique aussi aux bailleurs de fonds : des exigences de planifications rigides et le maintien rigoureux des bénéficiaires des aides dans leurs programmes précédents peuvent limiter la flexibilité et l'apprentissage.

Une exposition régulière à des idées et à des intervenants extérieurs devrait également faire partie des routines de travail. Cela pourrait accroître les opportunités de formation pour le personnel et peut-être les encourager à s'impliquer dans la recherche-action. En outre, les échanges avec les universitaires, les décideurs et les représentants d'autres organisations pourraient être facilités.

2.1.4 CULTURE PROFESSIONNELLE

Les changements structurels ne peuvent pas suffire. La culture professionnelle d'une organisation : les règlements, les habitudes, les modes de concertation, la langue, la communication, l'usage des symboles, et les définitions de la réalité ont tout autant d'importance (Boonstra 2004, 3). Certains ajustements des routines organisationnelles peuvent ouvrir un espace pour faire évoluer la culture professionnelle, mais ce sont ces nouveaux changements qui feront éventuellement toute la différence. « La recherche [...] apporte un soutien supplémentaire à une action qui insiste moins sur la conception de systèmes de gestion en vue de « contrôler » l'apprentissage ou de « gérer » les connaissances, mais

davantage sur la découverte de nouvelles façons d'encourager les gens à avoir une pensée créative et à faire en sorte que leurs réflexions se répercutent sur l'organisation » (Kessels et Harrison 2004, 2). Faire évoluer une culture est pourtant chose difficile. Les doutes et la résistance au changement représentent des facettes de tout membre d'organisation. Les gens ont un désir de certitudes et de stabilité, et ils craignent l'inconnu (Boonstra 2004, 4).

Comme nous l'avons vu plus haut, une culture qui stimule l'apprentissage favorise un climat sécurisant pour partager des ressentis, des incertitudes et des postulats. C'est une culture de coopération et d'échange, plutôt que de compétition, qui peut contribuer à cela. La confiance est un concept primordial : sans confiance, les gens ne seront pas enclins à partager leurs doutes, à remettre en question les postulats et à faire des suggestions innovantes. On peut aussi craindre que l'ouverture soit mal utilisée par des concurrents au sein de l'organisation. En d'autres termes, la liberté de parole est un prérequis fondamental au partage des connaissances et à l'apprentissage. La confiance, une culture de coopération, la gratification du partage des connaissances et un climat de tolérance à l'égard des erreurs en constituent une part intégrante (Sauquet 2004, 382-3).

2.2 Les difficultés en ce qui concerne l'organisation du réseau

2.2.1 LE RÔLE DE L'ORGANE DE COORDINATION

Un groupe de coordination est indispensable au bon fonctionnement d'un réseau. Cela peut aller d'une personne qui lui consacre quelques heures par semaine à un secrétariat de réseau complet engagé à plein temps. Le groupe de coordination anime les interactions en ligne, traite l'information et encourage un contact direct entre les membres en les mettant mutuellement en relation et en organisant des rencontres en personne. Dans les réseaux plus axés sur l'action, les coordinateurs peuvent aussi collecter des fonds pour le réseau, initier des programmes communs, et prendre la direction de groupes de pression et de plaidoyer.

Le rôle du coordinateur est fondamental. Un réseau a besoin d'une personne ou davantage, qui se sent particulièrement responsable du forum qu'elle a rejoint ou créé, qui anime les échanges, organise les événements, et ouvre le débat sur des sujets de gouvernance lorsque c'est nécessaire. En même temps, le rôle de l'organe de coordination ou du secrétariat peut aussi être problématique. Tout d'abord, il est souvent difficile de financer un secrétariat parce que les bailleurs de fonds sont souvent peu disposés à offrir toute chose autre qu'un financement de projet. En outre, il arrive souvent qu'un secrétariat ait des difficultés à trouver le bon équilibre entre les intérêts des membres du réseau et ses propres intérêts organisationnels. Par exemple, il se peut qu'un secrétariat soit tenté d'utiliser des fonds attribués au réseau pour mettre en œuvre ses propres programmes. Un autre problème peut être lié au fait qu'une organisation jouant le rôle de secrétariat craigne de perdre son crédit vis-à-vis des bailleurs et autres partenaires potentiels, car les ONG subissent des pressions continues pour qu'elles prouvent leur contribution unique à ce domaine. (Galama et Van Tongeren 2002, 35)

Le choix d'un coordinateur peut également poser des problèmes. L'attribution de ce poste peut susciter de la concurrence, en particulier quand le groupe de coordination est également bénéficiaire de fonds externes pour le réseau. L'expérience montre que l'ONG choisie pour coordonner le réseau acquiert une position de pouvoir du fait qu'elle est destinataire des financements alloués au réseau par les donateurs. Cela peut avoir des effets néfastes : L'ONG de coordination peut se montrer peu disposée à compromettre ses nouveaux pouvoirs et se mettre par conséquent à monopoliser les connaissances plutôt que de les partager. De façon plus générale, la position de pouvoir que les individus et les organisations tirent de leur fonction de mandataire de financement est une chose reconnue autant par les praticiens⁴ que par les chercheurs (Hilhorst 2003). Cela fait de la gouvernance démocratique des réseaux une priorité — mais pas toujours une réalité.

4 D'après des conversations tenues auprès de chercheurs et de praticiens.

2.2.2 LÉGITIMITÉ, TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ

Ceci nous renvoie à un questionnement plus général sur le pouvoir et la domination (voir également les sections sur le pouvoir et le discours ci-dessous). Lorsqu'on examine un réseau, la question de savoir qui le domine et ce que cela signifie sur la nature des connaissances échangées, l'octroi des droits d'accès aux membres potentiels et l'utilité du réseau pour ses participants – ne peut être négligée. Les réseaux peuvent être assujettis par le Nord et dirigés par les bailleurs, mais ils peuvent également voir le jour à partir de la base, du fait d'un regroupement d'organisations du Sud en vue de répondre à des besoins communs. Comme le soulignait un représentant des bailleurs de fonds au cours d'une conversation, initié par les donateurs ne signifie pas forcément la même chose que dirigé par les donateurs ; ce qui compte c'est celui qui fixe l'ordre du jour. En effet, certains réseaux initiés par les donateurs sont considérés très utiles par les participants⁵.

En lien avec la coordination et l'appropriation se trouve la question de la responsabilité. Parce que les réseaux sont relativement fluides et constitués par de nombreux intervenants différents, il est difficile de leur demander des comptes sur leurs actions et sur la manière dont ils font usage des ressources des bailleurs de fonds et des participants. En d'autres termes, « les réseaux en tant que systèmes collaboratifs diffus, complexes et peu institutionnalisés ne sont pas directement responsables devant une base électorale et ne font pas non plus preuve de relations claires entre mandants et agents. Par conséquent, deux dispositifs traditionnels de responsabilisation ne sont pas applicables aux réseaux : la responsabilité électorale et la redevabilité hiérarchique ». (Benner et al. 2004, 198)

Néanmoins, les réseaux mettent au point leurs propres mécanismes redditionnels. Ils y introduisent souvent des éléments démocratiques, en élisant des instances de gouvernance représentative. Des codes de conduite ou des constitutions sont parfois élaborés. Du point de vue financier, les réseaux doivent habituellement rendre des comptes aux

5 Comme le réseau partenaire de l'ICCO (Organisation Internationale du Cacao) au Libéria.

organisations des bailleurs de fonds qui exigent une pratique et des rapports transparents. Dans de nombreux cas, on demande à l'organisation de coordination d'effectuer un travail de suivi et d'évaluation, mais la manière dont il est réalisé dépend toujours de la coopération des partenaires.

Un enjeu connexe est celui de la légitimité. De nombreux réseaux se heurtent à des débats internes ou externes sur la légitimité de la direction du réseau et de ses structures représentatives. Parfois, la manière dont les mandataires sont choisis fait l'objet de critiques. La position des secrétariats du réseau à l'intersection entre le réseau interne et les parties prenantes extérieures les expose à des problèmes plus généraux de légitimité autant que de représentation. D'un côté, ils représentent les intérêts de leurs membres ; de l'autre, ils essaient de maintenir une certaine réputation à l'extérieur.

Le Réseau d'Afrique de l'Ouest pour la Consolidation de la Paix (WANEP) peut servir d'exemple : il est composé d'un certain nombre de réseaux nationaux. Ces réseaux accordent au secrétariat du WANEP toute sa légitimité et le secrétariat est là pour les soutenir. Cependant, le secrétariat exige également une certaine qualité de la part des réseaux nationaux afin de maintenir sa réputation et de fidéliser les bailleurs de fonds. Les réseaux nationaux, de leur côté, obtiennent une légitimité en raison de leur appartenance au réseau élargi du WANEP. La garantie de qualité est une chose qu'ils doivent assurer en contrepartie. Le secrétariat du WANEP lutte continuellement pour trouver d'une part, le bon équilibre entre le maintien de l'indépendance des réseaux nationaux et la garantie d'une structure décisionnelle du bas vers le haut, tout en veillant d'autre part à ce que les réseaux nationaux soient adaptés aux niveaux de qualité et aux principes du WANEP.⁶ Le Partenariat Mondial pour la Prévention du Conflit Armé (GPPAC, Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict) dont le WANEP fait partie, se heurte à des problèmes similaires au niveau mondial.⁷

6 D'après des interviews de membres du WANEP au Ghana, Liberia et en Sierra Leone, Février 2006.

7 D'après une conversation tenue avec des membres du personnel du ECCP (Centre Européen pour la Prévention des Conflits) le 25 Avril 2006.

2.2.3 L'EXCLUSIVITÉ

Une dimension connexe est celle de l'exclusivité du réseau. Un problème soulevé concernant les initiatives de mise en réseau est le fait qu'un grand nombre d'entre elles ont été menées de manière trop exclusive. Par exemple, elles ont rarement franchi la frontière Nord-Sud. D'après King, de nombreux organismes de développement se sont davantage souciés du « perfectionnement de leurs propres capacités que de l'amélioration de la qualité de l'engagement envers le Sud ».

Le premier cercle de partage se situe habituellement au sein de l'organisation, le second auprès d'autres intervenants du Nord, et seulement en troisième position, se trouvent les partenaires du Sud et autres, en dehors du Nord :

« On pourrait penser que les nouveaux postulats de « partenariat authentique » entre Nord et Sud auraient rendu obligatoire le fait d'entreprendre l'analyse du partage de connaissances avec les premiers intervenants concernés dans les soi-disant pays bénéficiaires. [...] [Au lieu de quoi,] une bonne partie de la gestion préalable du savoir et du partage des connaissances au sein des organismes a effectivement eu lieu sous la protection d'un intranet, ce qui vient renforcer l'opinion selon laquelle c'est le perfectionnement du propre personnel des organisations qui constitue l'objectif principal ». (King 2005, 72-75).

Même lorsque les réseaux franchissent effectivement la frontière Nord-Sud, ou lorsque ce sont des réseaux Sud-Sud, l'exclusivité peut présenter un problème. L'inégalité d'accès des différentes parties qui pourraient en bénéficier et collaborer, est peut-être due aux différentes capacités organisationnelles, notamment les questions de temps mais aussi à des facteurs comme l'accès à internet. Cela peut également être une conséquence des politiques, en particulier dans les zones de conflit où certaines organisations ou individus peuvent ne pas souhaiter coopérer avec d'autres parce qu'ils sont considérés comme des alliés de l'une ou l'autre des parties au conflit.

L'approche inclusive et l'élargissement d'un réseau ne sont cependant pas forcément des choses positives. Il faut trouver un équilibre. On a besoin d'une certaine masse critique pour déclencher une interaction dynamique et soutenue et il n'est pas souhaitable d'exclure des acteurs importants – mais le groupe des personnes rassemblées peut être trop étendu ou trop succinct. Si le groupe est trop réduit, il y a de grandes chances que :

- ◆ Peu d'échanges se produisent, parce que trop peu de personnes y prennent part. Les points de vue des participants seront vite connus de tous et n'auront plus rien de surprenant, en conséquence, l'intérêt de contribuer subira un déclin rapide.
- ◆ Si uniquement les personnes d'horizons similaires participent, les opinions risquent de ne pas être suffisamment variées pour générer des idées créatives.
- ◆ Si seulement un petit nombre des membres potentiels de la circonscription participe, les gens se tourneront vers d'autres forums sur lesquels ces gens se rencontrent effectivement.
- ◆ Il est important de noter que le réseau peut perdre sa légitimité en raison des inégalités d'accès (Junne et Verkoren 2005)

D'un autre côté, la communauté peut également avoir une approche trop inclusive. Si l'on demande à trop de personnes d'horizons différents de s'associer, la communication pourrait s'essouffler. Les raisons invoquées sont que :

- ◆ Il y a plus de chances que les contributions individuelles ne présentent aucun intérêt pour la majorité des membres ;
- ◆ Les gens hésitent à s'engager parce qu'ils ne voient aucun dénominateur commun susceptible de réunir les participants ;
- ◆ Une proportion de personnes plus élevée peut générer tellement de messages que ces derniers ne seront plus lus par les autres membres de la communauté. La communauté pourrait alors se noyer dans son propre flot d'information, si celle-ci n'est pas adroitement canalisée

dans des sous-groupes différents et dans des thèmes de discussion. (Junne et Verkoren 2005)

La question de l'exclusivité porte également sur la mesure dans laquelle un réseau donne accès à d'autres réseaux. Si un réseau du Sud, de terrain, est capable de se relier à des réseaux internationaux, souvent dirigés par des bailleurs de fonds, alors cela peut constituer pour ses membres une fonction vitale.

2.3 Relations de pouvoir, concurrence et savoir contesté

Les questions de pouvoir peuvent présenter une autre série d'obstacles à la mise en réseau. Le fonctionnement des réseaux peut être restreint par les gens possédant le pouvoir politique qui se sentent menacés par le réseau. La raison en est peut-être l'indépendance des relations que le réseau entretient avec les bailleurs de fonds et autres groupes extérieurs, qui va à l'encontre d'une volonté du gouvernement de monopoliser ce type de connexions. Le pouvoir peut également être exercé par des donateurs qui imposent leurs conditions aux bénéficiaires et déterminent par conséquent la voie suivie par un réseau.

Comme nous l'avons vu précédemment, les individus ou les organisations qui sont désignés pour coordonner un réseau et qui reçoivent un financement à cet effet, en retirent aussi une position de pouvoir. Des intervenants puissants peuvent également soutenir et renforcer les initiatives de mise en réseau, et les réseaux tentent souvent d'exercer une influence sur les programmes de ceux qui détiennent le pouvoir afin d'atteindre leurs objectifs. Les réseaux peuvent eux-mêmes s'autonomiser en accédant aux couloirs de la politique ou en renforçant leurs capacités d'agir de manière plus efficace.

En soi, la possession du savoir constitue également un pouvoir. McNeill (2005, 57-58) écrit que « la rivalité entre institutions est chose commune au sein du système multilatéral, et les institutions obtiennent un prestige international en raison en partie du fait qu'elles ont de

bonnes idées. Les idées constituent donc une importante source de pouvoir. » Il donne comme exemple l'ampleur à laquelle les sciences économiques combinées à des institutions multilatérales telles que la Banque Mondiale obtiennent à la fois le pouvoir des idées et le pouvoir sur les idées. Cela se produit à travers le *cadrage* de la discussion dans un discours économique. « Un cadre efficace est celui qui fait apparaître les idées de prédilection comme du bon sens, alors que les idées déconseillées sembleront impensables » (McNeill 2005, 58).

Pour que le savoir donne du pouvoir, il doit porter sur le type de connaissances convoitées par les autres, traduisibles et utiles. La nécessité de faire en sorte que les connaissances soient traduisibles et accessibles est la raison pour laquelle leur conditionnement est essentiel. Selon les termes d'Ivanov (1997), « l'importance des acteurs dans les réseaux mondiaux ou même régionaux, dépend principalement de leur aptitude à offrir un apport de connaissances essentiellement locales à la formulation et la mise en œuvre des politiques, mais de telle façon qu'elles soient compatibles avec le discours dominant de la mise en réseau ». (Souligné dans l'original). Le risque en est que tous les participants du réseau finissent par adopter la terminologie et la rhétorique dominantes sans tenir compte de leurs points de vue, donnant lieu à un « cosmopolitisme mondialisé stérile », qui ne laisse aucune place aux visions multi-formes du discours communautaire, le rendant ainsi totalement subjectif en ce qui concerne la résolution des problèmes pratiques.

Le pouvoir produit et influence également les connaissances. Ceux qui possèdent le pouvoir déterminent dans une large mesure ce que l'on tient pour vrai. Les coalitions du discours dominant ou les projets hégémoniques ont le pouvoir d'imposer aux autres leurs définitions et leurs interprétations de la réalité. Selon les termes de Hardy et Phillips (2002, 10),

« Les intervenants exercent le pouvoir en « fixant les [...] significations qui créent une réalité particulière et en articulant le sens de manière à justifier leurs point de vue spécifiques comme s'ils étaient « naturels » et « inévitables » ; à associer les actions et les

préférences d'autres intervenants à la réalisation de leurs intérêts ; et à donner à des structures particulièrement établies socialement une apparence de neutralité et d'objectivité. »

Certains participants du réseau se font peut être entendre plus que d'autres, ou ils ont des positionnements plus établis, et influencent par conséquent la ligne de conduite adoptée par un réseau. En particulier lorsque de tels groupes forment une coalition avec d'autres acteurs influents, ils peuvent parvenir à imposer leur discours à la communauté.

Ce qui émerge de ceci est le fait que ceux qui possèdent les compétences, les moyens, l'expérience, et la légitimité d'imposer leur solution privilégiée aux autres déterminent dans une large mesure ce qui se passe dans un réseau. En général, les participants du Nord seront mieux placés pour ce faire que les participants du Sud, et les intervenants les mieux financés seront plus susceptibles de détenir le pouvoir que les plus démunis. Cela signifie que les chances de tirer un profit optimal du savoir des réseaux sont inégales. Pour comprendre un réseau il est important de tenir compte de cette dimension en inscrivant le réseau dans son contexte politique et culturel (voir section suivante) et en se posant des questions telles que : « qui tire profit du réseau ? » et « qui cherche à influencer le réseau ? »

La concurrence entre les groupes de la société civile a également un rôle à jouer. Elle a pour effet de restreindre les initiatives d'échange de connaissances car elle pourrait entraîner une réticence au partage, par peur de divulguer ses avantages concurrentiels. La volonté de travailler ensemble et le constat du fait que la mise en réseau est une chose importante ne sont pas toujours présents. A l'intérieur des réseaux, la concurrence pour les sources de financement joue souvent un rôle, de même que la peur de perdre son profil.

Dans les situations de transformation du conflit, encore plus que dans des circonstances « normales », les connaissances ne sont jamais contestées. Le développement post-conflictuel ne soulève pas seulement des questions « techniques », mais certainement aussi des questions poli-

tiques. L'analyse du conflit qui se trouve à la base des solutions proposées sera différente selon les appartenances de l'investigateur. Cette idée se rapporte au concept de « coalitions du discours » que nous avons évoqué dans la première partie de cet article. Des groupes différents sont continuellement en désaccord les uns avec les autres et essaient d'imposer leur propre interprétation de la situation aux autres. Lorsqu'une coalition du discours devient dominante, on peut y voir un projet hégémonique.

La contestation du savoir peut représenter un sérieux obstacle à des échanges et à une mise en réseau performants. D'un autre côté, cela peut aussi entraîner des discussions constructives sur des points de vue différents. Le réseau pourrait alors fonctionner comme un forum de dialogue autant que d'échanges. Que cela se concrétise ou non dépend de la volonté des participants de s'ouvrir à d'autres points de vue et de l'habileté du coordinateur à orienter la discussion dans la bonne direction. Il sera peut-être nécessaire de commencer par le fait de simplement reconnaître et comparer les différentes visions de la réalité des participants⁸, avant de procéder à toute autre interaction.

2.4 Intégration, régimes et discours

Tout réseau devrait être relié de façon adéquate à un environnement plus vaste, aux communautés voisines et aux initiatives semblables dans d'autres pays ou régions. Si tel n'est pas le cas, un réseau restera très isolé. Les observations générées dans des réseaux similaires pourraient ne pas être prises en compte, les ressources ne seront pas compilées, les résultats ne pourront pas être comparés et les idées resteront peu diffusées. De plus, cela limitera les possibilités pour les observations générées ou transmises dans le réseau d'être réellement utilisées par les décideurs politiques ou par les praticiens. D'un autre côté, il est aussi possible

8 Le projet de l'Écran Partagé du Réseau Université en est une illustration. Le projet animait un processus en ligne qui faisait intervenir des jeunes Palestiniens et Juifs basés aux Pays-Bas qui confrontaient leurs interprétations différentes de l'histoire du conflit Israélo-Palestinien. (<http://www.netuni.nl/splitscreen/>)

qu'un réseau soit trop assimilé à une région précise, un courant politique, une communauté de discours, un régime ou un projet hégémonique, auquel cas il perd sa crédibilité et devient partie intégrante d'un projet politique plutôt qu'un véhicule plus neutre d'échanges de connaissances entre participants d'horizons et de points de vue différents.

Bien que peu de choses aient été écrites sur l'intégration des réseaux, la documentation sur l'intégration des ONG donne un aperçu de la question, particulièrement si l'on considère le fait que les ONG sont des participants essentiels des réseaux d'échanges de connaissances dans le domaine de la consolidation de la paix. La documentation sur l'intégration des ONG met en particulier l'accent sur les régimes de financement et les coalitions du discours dont elles font partie.

2.4.1 LES RÉGIMES DE FINANCEMENT

« Suivez l'argent », disait l'informateur *Deep Throat* dans le film *All the President's Men (les Hommes du Président)* de manière à orienter le journaliste Bob Woodward, qui était sur le point de découvrir le scandale du Watergate, sur la bonne voie. Cette citation est souvent employée pour signifier que quiconque détenant le contrôle des ressources détermine dans une large mesure ce qui se passe : non seulement l'orientation des stratégies et de la mise en pratique, mais aussi les méthodes de travail et même la langue utilisée. Dans le marché du développement et de la consolidation de la paix, ce sont les bailleurs de fonds qui dominent l'environnement professionnel. Un terme souvent utilisé dans ce contexte est « régime de financements ».

Un régime est une série de « principes implicites ou explicites, de normes, de règles et de procédures décisionnelles autour desquelles « convergent les attentes » des intervenants (Keohane 1991, 108). Ces normes, règles et procédures prescrivent certaines mesures et entraînent des obligations – même si ces dernières ne sont pas forcément légalement exécutoires. (Keohane 1991, 110) Les normes, règles et procédures des régimes de financement sont créées et largement entretenues par les acteurs qui subventionnent les ONG : les ministères d'État, les orga-

nismes de financement multilatéraux, et des agences intermédiaires comme les grandes ONG du Nord qui reçoivent elles-mêmes l'argent des bailleurs de fonds et le transfèrent aux ONG partenaires du Sud.

Au cours des dernières décennies, on a constaté une tendance croissante à acheminer l'argent des donateurs par l'entremise des ONG plutôt que par celle des gouvernements, dans les pays en voie de développement. Des dispositifs de co-financement ont été mis en œuvre dans lesquels les grandes ONG du Nord sont devenues des véhicules pour dépenser l'argent des bailleurs en coopération avec les ONG partenaires dans le Sud. Ceci a profondément modifié la position des ONG vis-à-vis de l'état.

En outre, les ONG se heurtent à un besoin grandissant de ressources en raison de l'internationalisation du domaine et de l'augmentation rapide du nombre d'ONG et autres agents actifs sur le marché, tels que les cabinets de conseil. La concurrence autour des financements devient plus forte. En conséquence, les ONG ont commencé à adopter des pratiques plus commerciales et un personnel et des activités opérationnelles professionnalisées, parfois aux dépens de leur contenu et de leur autonomie. Cette perte d'indépendance est exacerbée par les ajustements forcés aux politiques et aux conditions des détenteurs de ressources. (Krieger 2004)

Du fait de ces développements, les observateurs ont commencé à déceler une proximité nouvelle entre les organismes de financement et les ONG. En 1996 déjà, Edwards et Hulme considéraient les régimes de financement comme une menace à l'indépendance des ONG dans un article intitulé «Too Close for Comfort» (Trop Proche pour votre Confort), notant que les financements officiels prenaient une place de plus en plus importante pour les ONG et craignant qu'elles n'en deviennent politisées (Edwards et Hulme 1996). Les financements gouvernementaux semblent en arriver à un durcissement des conditions d'accès, en imposant aux ONG de travailler dans des pays précis et en exigeant une attention accrue à l'impact sur la pauvreté – aux dépens d'autres objectifs de changement social. (Mitlin et al. 2005, 2).

La tendance à l'intégration accrue des ONG dans les régimes de financement peut aussi déboucher sur un développement dans lequel celles qui étaient axées de façon idéale sur la réalisation d'un objectif sociétal précis, même si cela impliquait de s'engager dans une opposition politique et dans le plaidoyer, deviennent moins politisées et plus opportunistes, en accomplissant tout ce que les donateurs sont disposés à financer afin d'assurer la continuité de leur organisation. En effet, la plupart des observateurs conviennent que les ONG se sont détournées des mouvements sociaux en se rapprochant des organismes gouvernementaux du fait de leur dépendance croissante envers les subventions officielles. Du statut d'organisations œuvrant pour le changement social, elles passent à celui d'exécutant de projets au service des donateurs. De ce fait, les ONG peuvent devenir moins affirmées et ressembler davantage les unes aux autres. Au lieu d'être des acteurs politiques avec leur programme social propre, elles deviennent des sous-traitants de bailleurs de fonds.

En outre, les donateurs officiels privilégient de plus en plus les activités à impact direct aux dépens des prestations des ONG dans des secteurs comme le développement institutionnel et le plaidoyer (Edwards et Hulme 1996). Selon les termes de Britton (2005, 6),

« Les bailleurs de fonds, bien qu'exigeant de plus en plus de données probantes sur l'impact et sur l'apprentissage, s'appuient encore essentiellement sur la production de résultats et sur l'intégrité financière pour mesurer le rendement sur capital investi. La plupart des donateurs exigent le recours à l'Approche du Cadre Logique en tant qu'outil de planification et il est largement démontré que cela constitue une contrainte à l'apprentissage, au moins à l'échelle du projet et du programme. La pression permanente exercée sur les ONG pour qu'elles affichent des résultats suscite des inquiétudes compréhensibles au sujet de la médiatisation ou même du partage des enseignements tirés et de l'expérience acquise lors de l'exécution du programme ».

Ceci concerne également la concurrence pour le financement :

« La réticence à s'ouvrir à l'apprentissage peut être particulièrement forte lorsqu'un programme n'a pas tenu les engagements stipulés dans ses demandes de financement par crainte des répercussions possibles ».

La tendance à exiger des résultats concrets, mesurables, semble s'être poursuivie dans les années suivantes, compliquant le travail des ONG engagées dans la consolidation de la paix, qui est souvent difficile à quantifier. Cela rend aussi la mise en réseau plus complexe parce que ce type d'activité est également difficile à évaluer.

Un problème analogue évoqué par le personnel des ONG du Sud est la dépendance vis-à-vis d'un financement à court terme. La contribution des bailleurs de fonds est souvent soumise à des projets à durée limitée avec des objectifs précis. Des activités telles que la réflexion, le débat, la mise en réseau et l'amélioration des capacités organisationnelles pour assurer un S&E et un apprentissage à long terme ne font pas souvent partie de ces projets. On les considère comme des « frais généraux » et elles sont rarement financées.

2.4.2 LE DISCOURS

Comme nous l'avons déjà indiqué, le discours joue un rôle important dans la mise en réseau. « En privilégiant certaines visions de la société à l'exclusion d'autres perceptions, le discours oriente et structure certaines potentialités de pensée et l'action qui s'ensuit ». (Van Grasdorff 2005, 31). Le discours devient dominant à travers une combinaison de *coercition* (pression des pairs, volonté de continuer à faire partie du groupe), de *persuasion* (les gens trouvent le discours convaincant), et de *séduction* (les gens sont séduits par l'idée d'appartenir à la coalition du discours). (Hilhorst 2003, 75)

Ces facteurs de persuasion et de séduction caractérisent l'interaction entre les chercheurs, les bailleurs de fonds nationaux, les donateurs multilatéraux, les politiciens et les ONG à l'origine de la progres-

sion d'une idéologie spécifique sur le « développement ». Le contexte du discours sur le « développement » est forgé par l'idée que « le changement social se manifeste selon des modèles préétablis, dont la logique et l'orientation sont connues », et que l'Occident ouvre la marche de ce processus évolutif, « en affichant la prise de position la plus évoluée sur la perfectibilité humaine » (Van Grasdorff 2005, 34)⁹. Ce discours a été adopté par les organismes subventionnaires et devient partie intégrante des régimes de financement. Il se caractérise par un langage spécifique, dans lequel des concepts tels que le « développement », « l'autonomisation » et « l'appropriation », mais aussi la « redevabilité », « le rendement » et « l'impact », occupent une place prépondérante.

L'une des conséquences possibles de ce discours dominant est de dissimuler la nature politique des activités de développement en les ajustant au moule d'un langage technique neutre. Les interventions sur le développement sont inhérentes aux changements politiques et sociaux qu'elles entraînent, à la fois intentionnellement et involontairement, mais cet aspect du développement est occulté par l'usage d'une terminologie pseudo technique. Cette évolution représente ce que Ferguson appelle « la machine antipolitique » (Ferguson 1994). Pour illustrer cela, Mitlin et al. (2005, 13) constatent qu'alors qu'il existait dans les années 1970 et 1980 des employés d'ONG extrêmement versés dans les écrits radicaux de Paulo Freire et d'Ivan Illich, écrivains qui ont beaucoup travaillé sur les structures sous-jacentes de l'oppression, aujourd'hui les étagères des bureaux des ONG affichent souvent des textes spécifiques à un secteur, moins politisés et plus techniques.

Du fait de leur assimilation aux régimes de financement, les ONG sont moins aptes à soumettre un discours alternatif, et l'on craint de plus en plus que le fait qu'elles deviennent des prestataires de services publics [...] « ne subordonnent plus que jamais les ONG aux stratégies dominantes » (Mitlin et al. 2005, 8). Les dernières tendances de ces discours et de ces approches dominantes englobent la suprématie crois-

9 Une description intéressante de la découverte et de la propagation de ce concept est fournie par Eric Von Grasdorff (2005, 42-47).

sante du programme néolibéral, la prédominance du plan de réduction de la pauvreté au sein de l'assistance internationale, et plus récemment, l'importance du programme de sécurité et les tentatives de le rattacher à la lutte contre la pauvreté (Mitlin et al. 2005, 8–12).

Lorsqu'on entend parler les représentants des organisations de terrain du Sud, leur aisance dans le discours du développement est parfois frappante. Pour comprendre pourquoi ils ont adopté cette terminologie, il faut simplement « suivre l'argent ». Il s'agit du langage des bailleurs de fonds et pour être éligible à un financement local, les acteurs locaux doivent en faire usage dans les demandes de financement, dans les rapports de suivi et aux conférences de partenaires. Ainsi, l'adoption du « jargon du développement » a des connotations stratégiques (Hilhorst 2003, 57). De manière plus générale, le discours dominant illustre le fossé entre le Nord et le Sud en termes de production de connaissances. La plupart des instituts dotés de ressources importantes et de chercheurs qualifiés sont dans le Nord et de nombreux membres des élites du Sud y font leurs études. Ce qui rend inévitable le fait que la majeure partie de l'idéologie obéit à des perceptions et à des points de vue de l'hémisphère Nord. Dans ses écrits sur l'Afrique, Van Grasdorff (2005, 50–54) constate que la crise de la dette et les programmes d'ajustements structurels débutés dans les années 1980 ont mis fin aux financements des universités Africaines et des structures de publication, et il décrit de quelle façon cela s'est associé à un contrôle des médias de la part de l'Occident pour déboucher sur une « recolonisation » de la transmission des connaissances, de la production et de la diffusion.

Outre le phénomène général du « discours du développement », les bailleurs de fonds imposent également des modes de langage plus spécifiques, qui suivent souvent les préférences politiques du moment. Pour les acteurs du Sud, il est notoire que certains donateurs ont certaines préférences, et par anticipation, les organismes de recherche de subventions formulent leurs activités d'une manière particulière dans leurs demandes de financement.

Dans le domaine de la consolidation de la paix, par exemple, on trouve ce qu'on appelle la « sécurisation » de la consolidation de la paix et du développement post conflictuel. Depuis le 11 Septembre 2001, on met de plus en plus l'accent sur la sécurité aux dépens d'autres aspects du travail de consolidation de la paix. De même que le discours du « développement », ce phénomène est en lien direct avec les régimes de financement; le discours façonne et il est façonné par les activités que les bailleurs de fonds sont disposés à financer. Dans le domaine de la consolidation de la paix, les États-Unis et autres donateurs occidentaux ont réorienté leur action vers des activités telles que la réforme du secteur de la sécurité, aux dépens d'autres initiatives. Les organisations du Sud affirment que la réforme du secteur de la sécurité peut être abordée uniquement si les questions sous-jacentes à l'origine de l'insécurité sont également traitées. Si tel n'est pas le cas, cela peut même renforcer les régimes autoritaires. Il en va de même pour le désarmement : les gens portent des armes parce qu'ils ne se sentent pas en sécurité; le fait de les désarmer ne résout pas le problème dans son intégralité. Actuellement, on ne tient généralement pas compte de ces arguments.¹⁰

En même temps, les acteurs locaux ont un vrai rôle à jouer dans l'usage et la formulation du discours. Le discours est réinterprété à l'échelle locale, à la jonction entre d'autres idéologies en vigueur au niveau régional et international, en rassemblant des fragments à la fois de modernité et de tradition. Les acteurs locaux maîtrisent de nombreuses conceptions du développement et ils les utilisent à leurs propres fins. Ils « remanient, contournent et ajustent » le discours (Hilhorst 2003, 81).

Les dirigeants d'ONG, par le biais de qui les activités de développement et leur financement sont introduits dans une région, sont souvent ceux qui se trouvent à la jonction entre les discours internationaux et locaux. À ce titre, ils fonctionnent comme des « courtiers du sens », faisant office de médiateurs entre les différents systèmes de connaissances. (Hilhorst 2003, 189–191) Ces acteurs tirent aussi leur pouvoir d'une

10 D'après une conversation avec Mme. Jebiwott Sumbeiyi (chargée de programme), Africa Peace Forum (APFO) (Forum Africain pour la Paix), à Nairobi le 29 Novembre 2005.

bonne connaissance de la terminologie internationale, en cherchant à rendre les parties tributaires de leurs services d'intermédiation et en se montrant capables de manipuler le discours du développement pour l'ajuster à leur propre programme politique local. (Hilhorst 2003, 100)

Le discours est alors utilisé et reproduit, à la fois involontairement et intentionnellement. L'important dans tout cela est le fait que, dans les deux cas, il façonne la réalité d'une manière très directe. Le discours a des répercussions inattendues sur la « confirmation, l'accélération ou les modifications du changement social » [...]. C'est à travers l'usage d'un discours multiple que les schémas sociaux se négocient, que le pouvoir se répartit et que le développement se modèle » (Hilhorst 2003, 100-101)

2.4.3 LES PROJETS IMPULSÉS PAR LES DONATEURS

Bien sûr, le discours dominant se rapporte aux activités principales. L'idéologie dominée par le Nord est indissociable des projets dictés par les donateurs. D'après les employés d'ONG du Sud interrogés par l'auteur, les bailleurs de fonds déclarent souvent « nous avons de l'argent pour ceci et cela », au lieu de demander « de quoi avez-vous besoin ? ». Cela prive les organisations de toute liberté. Elles ne sont pas en mesure de refuser de l'argent et doivent par conséquent en passer par là. De ce fait, on crée des structures qui ne seront pas utilisées parce que la communauté n'a pas été impliquée. Cela reflète un manque de reconnaissance de l'expertise interne. On fait appel à des experts extérieurs qui ne comprennent pas vraiment la situation. Ils font souvent de mauvais calculs, ils supposent, ils généralisent ou ils ne connaissent pas le contexte local. L'analyse des personnes de terrain n'est souvent pas prise au sérieux, en partie parce qu'elles n'ont pas de diplômes universitaires. Lorsqu'un programme financé par les donateurs est évalué, les bailleurs de fonds ne recherchent habituellement pas d'expert dans le pays, quelqu'un qui connaisse le terrain, les implications, les pratiques, et les obstacles (politiques), et qui puisse de ce fait relever les indices qui détermineront un succès ou un échec. Un évaluateur extérieur deman-

duit un jour pourquoi les employés ne se déplaçaient pas davantage entre régions, affichant ainsi un manque total de conscience de l'état des infrastructures.

Quelqu'un qui connaît parfaitement une situation sera sensible aux changements quand ils commencent à se manifester. Ces choses ne sont pas toujours tangibles et elles passeront inaperçues aux yeux d'observateurs extérieurs, et les formats de rapport des bailleurs de fonds ne permettent généralement pas de les saisir. Néanmoins, le personnel des ONG essaie de traduire ce type de changements dans le format exigé, mais une bonne partie des informations se perd dans le processus de transcription.

D'après le personnel de certaines ONG du Sud, les bailleurs de fonds manipulent les interlocuteurs locaux pour leur faire dire ce qu'ils veulent entendre. Par exemple, quand ils parlent du renforcement des capacités, ils commencent par vous dire ce que, d'après eux, cela n'inclut pas : les salaires, les bureaux et les véhicules. Ainsi tout ce que vous pouvez solliciter de leur part, c'est de la formation, ce qui est exactement ce qu'ils veulent que vous demandiez. Lorsque vous évoquez le besoin d'un véhicule, ils vous traitent d'égoïste. Ils ne comprennent pas qu'il s'agit d'un besoin fondamental dans un pays dépourvu de transports en commun fiables. Ce ne sont pas seulement les interlocuteurs directs qui sont en cause mais l'ensemble du système de financement des gouvernements via les ONG occidentales. Les priorités et les présupposés sont transférés. Les bailleurs de fonds devraient intervenir avec un esprit ouvert afin de mieux appréhender la situation et les besoins.

La faute en revient aussi parfois aux partenaires du Sud qui optent pour la solution de facilité en disant ce que les donateurs veulent bien entendre dans l'espoir d'obtenir de l'argent. Ou ils tiennent simplement les revendications des bailleurs de fonds pour acquises et n'étudient pas la situation eux-mêmes. D'après les employés des ONG du Sud, leurs collègues devraient se montrer plus fermes en énonçant clairement ce qui ne va pas dans les exigences des donateurs. Ils doivent parfois avoir la force de résister aux préférences politiques des bailleurs de fonds. Une

connaissance approfondie de la communauté leur procurera cette force car elle offre des arguments mieux fondés et convaincants.

L'une des raisons pour laquelle les ONG ne montrent pas plus de fermeté est peut-être, selon les termes de Mawdsley et al, « un profond manque de confiance en soi au sein des ONG du Sud, qui les empêche de faire progresser leurs propres programmes de manière plus ouverte et plus positive ». Ils laissent entendre que cela pourrait s'expliquer par « les anciennes hiérarchies coloniales et postcoloniales/développementalistes, et par la manière systématique dont les idées du Nord, « officielles » (scientifiques et administratives) ont été privilégiées par rapport aux façons locales de voir et de faire les choses. Des connaissances officielles, documentées et testées scientifiquement ont été présentées aux intervenants du Sud comme la nouvelle définition du savoir « légitime », écartant ainsi des formes plus traditionnelles de connaissances. Mawdsley et al. ajoutent que le manque de confiance en soi des ONG du Sud « illustre également l'absence relative d'accès à certains types d'informations et de connaissances dont souffrent les ONG du Sud, telles que la recherche universitaire ». (2002, 12-13)

Un autre problème tient peut-être au fait que certaines ONG voient peu d'intérêt à remettre en cause les idées reçues. D'après Mawdsley et al (2002, 12-13), la plupart d'entre elles ont été créées non pas à partir d'un besoin ou d'une idéologie spécifique mais en réponse à des disponibilités budgétaires dégagées dans les années 1980 et 1990. De ce fait, elles ne disposent d'aucun programme particulier à promouvoir en dehors de l'auto-préservation, et « elles consentent à travailler uniquement ou principalement en fonction des exigences de leurs contributeurs plutôt que de celles de leurs clients ». En conséquence, « les ONG du Nord pourraient peut-être s'engager à écouter leurs partenaires du Sud, et à travers eux, la voix des pauvres, mais un grand nombre de leurs partenaires du Sud sont prêts à ne dire que ce qu'elles veulent bien entendre. » (ibidem, 5)

Un élément supplémentaire qui peut jouer un rôle dans la domination du discours et des priorités par le Nord est la « professionnalisation » des partenaires du Sud : « [comme] les ONG du Nord se sont reti-

rées d'un certain niveau d'engagement dans leurs précédents travaux de développement direct, et que le nombre d'ONG du Sud a explosé, elles ont dû trouver des façons adéquates de travailler ensemble. Ce qui a eu tendance à signifier que ces ONG du Sud devraient se conformer à certaines pratiques organisationnelles » (ibidem, 15). Ces pratiques comprennent des procédures de comptabilité financières et des systèmes de suivi et évaluation (S&E). De telles procédures exigent du temps et des compétences et elles sont souvent jugées inopportunes par les ONG du Sud – ce qui est particulièrement vrai des exigences d'un impact direct et mesurable en matière de S&E et de rapports. Tout ceci amène les ONG du Sud à solliciter et à perfectionner un savoir technique (TIC, procédés de gestions occidentaux, comptabilité financière, compétences en langue anglaise, jargon du développement) aux dépens des connaissances locales. (ibidem, 17–18)

2.4.4 LE CONTEXTE POLITIQUE ET LOCAL DES ONG

Les ONG sont « à la fois *partie intégrante* et partiellement à *l'écart* des processus de développement au sens large du terme ». Elles devraient « toujours être comprises sur le plan de leurs relations à l'État et au marché, de même que sur celui des changements historiques *au sein de* la société civile, tels que le processus de constitution de la citoyenneté et de formes nouvelles/déclin de la mobilisation populaire » (Mitlin et al. 2005, 3 et 4, mots mis en évidence dans la version originale).

Les ONG s'engagent dans des interventions pour changer les sociétés, mais elles font également partie intégrante de ces sociétés. Leurs actions ont des conséquences intentionnelles et involontaires sur le contexte dans lequel elles agissent – et vice versa. Hilhorst écrit que « tout ce qui se produit à l'intérieur et autour des ONG a des incidences sur les stratégies de pouvoir au sein des organisations, les politiques de légitimation structurelles et pour finir, les politiques de développement (local and mondial) ». (Hilhorst 2003, 4)

La marge de manœuvre des acteurs locaux, ou l'espace social dont ils disposent pour mener à bien leurs projets, est restreinte par la présence

d'autres acteurs du développement. Elle est également limitée par le souvenir des interventions passées, qui détermine la portée des requêtes et des objectifs des intervenants. Les modèles associatifs jouent également un rôle : les relations État-société-ONG définissent le contexte de l'action des ONG. Le statut familial et les appartenances tribales interviennent souvent dans ces relations et les déterminent. Enfin, les ONG s'inscrivent dans les politiques locales; les électeurs des circonscriptions locales façonnent l'identité et les objectifs des ONG. Tout cela modifie l'idée d'un modèle de mise en œuvre et de stratégie linéaire, progressif. En réalité, les actions sont modelées par les perspectives personnelles, les relations sociales et l'actualité politique. (Hilhorst 106–119)

La mise en place d'une interaction active entre les groupes et les organisations est chose difficile dans les zones de conflit en raison du niveau élevé de méfiance entre les groupes et les individus. En outre, ces régions sont souvent en proie à une pénurie de ressources, un faible niveau de sécurité et une gouvernance mauvaise ou négligeable, rien de tout cela ne constituant un environnement favorable à la mise en réseau. Il se peut que la peur empêche les gens de parler librement, et que des problèmes pratiques comme une faible connectivité internet et de mauvaises infrastructures matérielles limitent les échanges.

En outre, les gens qui travaillent dans des régions déchirées par la guerre éprouvent souvent un fort sentiment d'urgence et subissent une surcharge de travail, et ils ont tendance à s'engager uniquement dans des activités à « impact direct ». On a l'impression qu'ils ont besoin de voir un « dividende de paix » sous forme de progrès concrets et directs afin de soutenir davantage les processus de consolidation de la paix. Les activités de mise en réseau sont jugées d'importance secondaire. Néanmoins, les employés des ONG locales reconnaissent l'importance de tirer des leçons de leur expérience personnelle, ainsi que de connaissances et d'enseignements qui proviennent d'ailleurs, et le supplément de force que peuvent apporter ces liens établis avec d'autres organisations.

Le renforcement des capacités constitue une stratégie essentielle pour améliorer le contexte de la mise en réseau dans les parties du monde

touchées par le conflit. Le perfectionnement des capacités d'apprentissage et de travail des organisations et des individus du Sud améliorera leur situation en tant que participants à part entière des réseaux. Les réseaux peuvent eux-mêmes jouer un rôle important dans cet exercice de renforcement des capacités. Des participants mieux formés peuvent partager leur expérience et aider les autres à étoffer leurs compétences.

2.5 Les questions culturelles

Compte tenu de la perspective des réseaux de connaissances en tant que discours communautaire ou projets hégémoniques, il s'avère que le monde possède des systèmes de savoir plus ou moins dominants. Le savoir c'est le pouvoir, et puisque le « Nord » ou « l'Occident » sont dominants sur les plans politiques et économiques, leurs conceptions du savoir prédominent également. Peut-être que les réseaux, de par leur nature même, privilégient les connaissances « occidentales », rationalistes, par rapport à d'autres types de savoir :

« L'expansion des réseaux de connaissances comme « lieux d'autorité » accélère potentiellement « la normalisation du discours dominant du pouvoir » [Rai 2005]. Les réseaux systématisent les connaissances générées par les différents intervenants individuels et organisationnels et ils imposent une forme de rationalité qui donne la priorité à une conception particulière du savoir – en général celui d'une société codifiée, technocrate, séculaire et occidentalisée. La participation est restreinte de façon non-officielle à travers un discours de réseau qui délimite des frontières afin d'exclure ou de dévaloriser des connaissances indigènes non conformes aux critères technoscientifiques ». (Stone 2005, 99)

Il est important d'en prendre conscience. Les tentatives d'échanger un savoir tacite par le biais d'une interaction directe pourraient être moins favorables à ce type de rationalisation. Cependant, de tels échanges seront très difficiles entre les différentes cultures car il existe moins de contextes

communs partagés qui permettent d'expliquer et de comprendre ces connaissances tacites. Plus globalement, les attentes à l'égard du partage des connaissances et de l'information et ses réalités seront probablement très différentes selon les circonstances et les paramètres culturels :

« Dans certaines situations où le savoir spécialisé est une denrée rare, on peut être fortement tenté de faire de la rétention plutôt que de partager. Dans d'autres contextes dans lesquels l'âge est une indication importante du statut de la personne, les espoirs de mettre en réseau des connaissances et franchir les barrières de l'âge peuvent faire preuve de naïveté [...]. De la même façon, dans des structures de service public telles que celles du Japon, où l'on attribue une plus haute considération aux généralistes qu'aux professionnels spécialisés ou au personnel technique, la constitution d'une culture de mise en réseau et de partage des connaissances peut également poser quelques problèmes. » (King 2005, 75)

Ces questions culturelles et d'autres encore sont impossibles à résoudre dans leur intégralité, mais il est utile d'en prendre note et de les rendre explicites lors des échanges.

2.6 Conclusion

Les obstacles à une mise en réseau performante sont nombreux. Néanmoins, ce chapitre a tenté non seulement de les décrire mais aussi de proposer des solutions. Ces suggestions ne supprimeront pas totalement ces difficultés, mais elles permettront certainement de mieux les aborder. De façon plus générale, il est important que les réseaux fassent apparaître ces obstacles de manière explicite et qu'ils en tiennent compte dans leur conception et dans leur mode de fonctionnement.

3. Les facteurs de réussite et les enseignements tirés de la mise en réseau

Sur la base des idées présentées jusqu'ici, on peut identifier les facteurs suivants qui ont une incidence sur la réussite de la mise en réseau. Ils sont à considérer comme des leçons d'ordre général apprises au sujet des réseaux. ..

LES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS MEMBRES

- ◆ **Les organisations affiliées possèdent les compétences** pour contribuer de façon significative au succès du réseau. Elles ont également la capacité d'apprendre à utiliser le réseau dans un but précis. Elles sont capables d'appliquer dans leur propre travail les connaissances acquises lors de leur participation au réseau. Cela exige d'avoir à la fois la volonté et l'espace pour changer les méthodes de travail et essayer de nouvelles choses. Les membres ont aussi une culture professionnelle qui stimule l'apprentissage. Le réseau soutient le processus d'apprentissage au sein des organisations membres.
- ◆ Plus globalement, un réseau performant contribue au **renforcement des capacités** de ses membres. Cela permet d'aborder les questions de pouvoir et d'inégalités, et de faire en sorte que les membres tirent le meilleur de leur participation au réseau. Le réseau offre également **un espace de discussion et de réflexion** sur les actions.
- ◆ Dans un réseau performant, les participants ont le **temps** de prendre part à des échanges significatifs.
- ◆ Les organisations membres d'un réseau performant représentent une **circonscription** précise et non uniquement les intérêts propres à leur organisation.

LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS MEMBRES ET LE RÉSEAU

- ◆ Un réseau performant apporte manifestement **une valeur ajoutée** à ses membres. Les adhérents ont **besoin** du réseau et les participants sont motivés pour y collaborer de manière active. Le réseau n'existe pas de manière isolée mais il assure des liens durables avec les activités qui sont mises en pratique.
- ◆ **L'objectif** est clair; une vision et une mission partagées par toutes les parties concernées. Cela se traduit par une série d'objectifs bien déterminés. En l'absence d'un but précis, l'interaction devient vite illusoire. Cependant, avec un objectif trop étroitement défini, une communauté pourrait ne pas survivre à son propre succès. Elle pourrait s'effondrer une fois que le but a été atteint sans s'être assurée au préalable que les connaissances accumulées aient été transmises.
- ◆ D'entrée de jeu, les buts, les limites et les possibilités du réseau sont définies avec **clarté**. La capacité d'action du réseau a fait l'objet de suffisamment de discussions et les attentes ne sont pas irréalistes. De la même façon, le processus a été clairement défini. Les voies de communication et de diffusion sont limpides et systématiques (quoique flexibles).
- ◆ Les réseaux performants demandent de **l'engagement** parce qu'ils exigent plus de temps que celui prévu par les horaires habituels des partenaires. La mise en réseau consomme du temps et de l'énergie. Les adhérents doivent y trouver un **avantage** : les participants devraient être conscients de ce qu'ils retirent de leur contribution – sans quoi il n'y aura pas d'engagement. Un réseau devrait rendre ses membres plus efficaces.

LES CARACTÉRISTIQUES DU RÉSEAU

- ◆ Un réseau performant fait preuve de **souplesse** et il est capable de répondre à des changements dans son environnement. Le réseau est

souple également au sens où il laisse de la place à l'**auto-organisation** – les participants qui se connectent peuvent amorcer ensemble toutes sortes d'initiatives. Cela favorise la créativité et l'apprentissage.

- ◆ Il y règne une atmosphère **sécurisante** dans laquelle on peut exprimer les doutes et les critiques et gérer les incertitudes; en d'autres termes le réseau constitue un environnement protégé pour les échanges de connaissances.
- ◆ Il y a de la **confiance** entre ses membres et entre les participants et les bailleurs de fonds. Sans l'assurance que chacun s'y associe pour le plus grand bien de tous, il y aura une prédisposition à faire de la rétention de connaissances afin de renforcer sa propre position.
- ◆ On y trouve une **ouverture à des points de vue différents**, des valeurs différentes et des interprétations différentes de la réalité. La fonction d'échange de connaissances d'un réseau performant n'est pas entravée par les restrictions d'un discours ou d'un projet politique particulier. Le réseau peut s'engager dans le plaidoyer mais l'expression d'une « voix commune » n'y interdit pas la coexistence d'opinions divergentes. Les **questions culturelles** sont reconnues et débattues au sein du réseau.
- ◆ **Les activités communes** : Un enjeu majeur pour tout réseau est le fait de maintenir son dynamisme et d'éviter le découragement. Cet effet ne peut être obtenu que s'il existe des activités communes. De telles activités démontrent également l'importance de l'affiliation.

LA GOUVERNANCE, LA LÉGITIMITÉ ET L'ORGANISATION DU RÉSEAU

- ◆ Un réseau performant est **démocratique et inclusif**. Il n'est pas contrôlé par un seul groupe d'intérêts. Ses membres peuvent être inégaux en capacités et en énergie mais ils disposent tous d'une voix égale. Ceux qui coordonnent le réseau sont redevables envers ses membres.

- ◆ Un réseau performant s'efforce **d'atténuer les problèmes de pouvoir**. Il a mis en place des dispositifs pour régler les conflits et empêcher que les difficultés personnelles n'occupent le premier plan. Les membres les plus puissants ont un vrai désir de contribuer à un échange ouvert et de favoriser le renforcement des capacités des autres membres. Inévitablement, ils influencent le réseau plus fortement que les membres plus faibles, mais ils n'imposent pas leurs propres opinions aux dépens de l'ouverture et de la diversité.
- ◆ **Animation et modération** : le maintien des réseaux exige un temps, des efforts et des ressources considérables. Il devrait y avoir au moins une personne habilitée à consacrer du temps à l'animation du réseau. Une certaine forme de secrétariat est nécessaire pour coordonner et organiser le flux de connaissances, afin d'empêcher les informations de saturer le réseau et de se disperser. Il s'ensuit qu'un financement est nécessaire. Cependant, un réseau peut aussi souffrir d'un excès de modération si un animateur a une vision trop étroite de l'objectif du groupe, prend des décisions de façon autoritaire et étouffe la discussion au lieu de l'encourager. La marge est réduite entre le fait de canaliser un débat en douceur vers une orientation constructive et celui d'enfermer les gens dans un carcan qui exclurait toute divergence spontanée, tout échange ou remarque personnelle. Le rôle du modérateur est essentiel, car tous les autres aspects dépendent d'un animateur qui préserve le groupe des nombreuses embûches possibles.
- ◆ **Le rôle de coordination ou de secrétariat** devrait être clairement délimité, actif et responsabilisant. Le fait de disposer d'un secrétariat solide et compétent à tous niveaux est d'une importance vitale
- ◆ **Les entretiens en personne réguliers** sont déterminants pour établir des relations personnelles et assurer une continuité. Le partage des connaissances doit avoir lieu de manière régulière, sinon les informations données seront peut-être devenues obsolètes. Des stratégies qui

fonctionnent aujourd'hui peuvent ne plus être efficaces dans quelques mois, en particulier si l'on tient compte de la dynamique des situations de conflit.

- ◆ Les organisations affiliées ont un sentiment **d'appropriation**. Ce processus est le leur, et non une chose imposée par d'autres organisations, des bailleurs de fonds ou des gouvernements.
- ◆ Les structures représentatives d'un réseau performant sont tenues pour **légitimes** par leurs membres ainsi que par les organismes extérieurs.
- ◆ La **structure** d'un réseau performant contribue à accroître sa légitimité et son appropriation et elle garantit à la fois une flexibilité et une bonne coordination.

COUVERTURE ET CAPACITÉ D'INTÉGRATION DU RÉSEAU

- ◆ Un réseau performant trouve le juste **équilibre** entre **intégration** et diversité d'un côté, et **objectifs** et orientations de l'autre. Cela concerne le contenu autant que les affiliations.
- ◆ **Équilibre des affiliations** : Si uniquement les personnes d'horizons similaires participent, les opinions risquent de ne pas être suffisamment variées pour générer des idées créatives. De plus, si seulement une petite partie des membres potentiels de la circonscription participe, les gens se tourneront vers d'autres forums sur lesquels ces personnes se rencontrent effectivement. D'un autre côté, si l'on demande à trop de personnes d'horizons différents de s'associer, la coopération pourrait également faiblir. Cela résulte en partie du fait que la valeur ajoutée du réseau n'est pas très clairement définie; cela augmente le risque que les contributions individuelles ne présentent aucun intérêt pour la majorité des membres; que les gens hésitent à s'engager parce qu'ils ne voient aucun dénominateur commun susceptible de réunir les participants ; et qu'il y ait une surcharge d'information – à moins

que celle-ci ne soit adroitement canalisée dans des sous-groupes différents et dans des fils de discussion.

LE CONTENU DU RÉSEAU

- ◆ Un réseau performant n'entend pas devenir un système de savoir global, mais tend à proposer un **cadre stimulant** qui favorise les échanges et l'accès aux sources de connaissances.
- ◆ **Les connaissances implicites et explicites** sont échangées; un réseau performant établit des contacts entre des personnes qui peuvent partager un vécu dans un cadre ouvert, mais il tente également de regrouper les expériences acquises sous forme d'un savoir codifié que l'on peut diffuser plus facilement. La plupart des observateurs conviennent qu'une combinaison d'interactions en face à face et en ligne constitue le meilleur moyen d'y parvenir.
- ◆ **Équilibre du contenu** : si le champ des discussions est trop réduit, il ne favorisera pas un flux d'informations assez abondant et les échanges risquent d'être moins créatifs puisque les idées novatrices découlent souvent d'une combinaison d'éléments jusqu'ici dissociés. En outre, un champ trop restreint attirerait uniquement les « suspects habituels » qui se connaissent déjà relativement bien; il se produirait peu d'enrichissements mutuels. Si le sujet est trop étendu (« les conditions favorables à la paix sur terre »), en revanche alors, l'interaction restera trop vague et deviendra sans intérêt pour les gens sérieux, et il deviendra très difficile de réaliser des productions communes qui soudent le groupe.
- ◆ **Les résultats** : le partage des connaissances peut générer des « productions communes ». Il pourrait s'agir publications conjointes présentant des leçons tirées de l'expérience, de recommandations, de projets ou de programmes communs, de l'organisation d'un événement, de l'élargissement ou de l'inauguration d'une nouvelle communauté dans

un domaine ou une région différente. De nombreuses communautés sont créées en soi pour l'échange des connaissances et de l'expérience acquise. Mais il existe toujours un postulat implicite selon lequel cet échange donnera de meilleurs résultats, si ce n'est à travers des activités conjointes, au moins grâce à un meilleur fonctionnement des participants individuels enrichis par l'échange.

- ◆ Un réseau performant est attentif aux problèmes de **langue et de traduction** afin que les connaissances disponibles soient accessibles au plus grand nombre possible au sein du réseau. Cela concerne les différences linguistiques au sens strict du terme mais s'applique aussi à l'emploi d'un jargon, par opposition à une langue plus accessible.

LE CONTEXTE DU RÉSEAU

- ◆ **L'intégration** : Tout réseau devrait se relier de façon adéquate à un environnement plus large, à sa conjoncture sociale et politique ainsi qu'aux communautés voisines et aux initiatives similaires dans d'autres pays ou régions. En même temps, le réseau ne devrait pas fusionner au point de ne plus pouvoir fonctionner de manière autonome.
- ◆ Un réseau performant établit des **liens avec d'autres réseaux** afin d'éviter les double emplois et d'optimiser les avantages du savoir. Si tel n'est pas le cas, un réseau restera très isolé. Les observations générées dans des réseaux similaires pourraient ne pas être prises en compte, les ressources ne seront pas compilées, les résultats ne pourront pas être comparés et les idées resteront peu diffusées.
- ◆ Un réseau performant fonctionne dans un **contexte favorable**. Il n'est pas entravé par des gouvernements, des parties au conflit ou autres organisations. L'infrastructure de base existe et comporte un certain niveau de sécurité et de protection. L'environnement politique encourage la liberté de parole et de circulation. Si les circonstances ne sont pas favorables, on conçoit des moyens créatifs pour composer avec des

contraintes telles qu'une mauvaise infrastructure, l'illettrisme, et un contexte politique hostile.

LE FINANCEMENT DU RÉSEAU

- ◆ La structure de financement d'un réseau performant présente les caractéristiques suivantes :
 - On dispose des fonds nécessaires pour les activités de mise en réseau et de partage des connaissances, même si l'impact de ces dernières ne peut pas toujours être démontré.
 - En même temps, le réseau doit répondre de ses activités financières.
 - Les bailleurs de fonds n'imposent aucune approche ou activité particulière.
 - Le réseau n'accorde pas de position de pouvoir à une organisation mandataire du financement, mais il garantit que les fonds bénéficient à son ensemble.
 - Il ne renforce pas la concurrence entre ses membres.
 - Les donateurs s'impliquent dans l'échange de connaissances avec le réseau, contribuant ainsi au processus interne de traitement des informations et à leur transfert vers d'autres réseaux.
 - Les bailleurs de fonds prennent au sérieux les acquis générés dans le réseau et ils en font usage autant que se peut dans l'élaboration de leurs politiques. Cela rehaussera la pertinence du réseau et motivera les participants pour qu'ils continuent d'y contribuer.

SUIVI ET ÉVALUATION

- ◆ Un réseau performant dispose de procédures de **suivi et d'évaluation** (S&E) correctes afin de mesurer l'impact des pratiques et de continuer à apprendre à les améliorer.

3.1 Observations finales

Les facteurs présentés dans ce chapitre constituent, une fois réunis, une liste tout à fait considérable. Il convient de souligner qu'il ne sera possible pour aucun réseau de les respecter tous.

Il faudrait plutôt considérer cette liste comme une situation idéale qui mérite quelques efforts mais qui ne sera jamais pleinement réalisée. En outre, des réseaux différents jugeront peut-être essentiels des facteurs différents pour répondre à leurs besoins particuliers et ils feront d'autres choix en ce qui concerne certains d'entre eux.

Ainsi, les éléments répertoriés dans ce chapitre peuvent davantage être utilisés comme un ensemble de principes susceptibles d'aider les réseaux à voir comment ils procèdent et quels sont, peut-être, les types de choix qui s'imposent. ...

Bibliographie

- Åhäll, Linda, 2006, 'The Power of Networks. An Overview of Material on Networks and Networking from an CSO Perspective', unpublished paper, European Centre for Conflict Prevention.
- Ballantyne, Peter, 2001, Investing in Knowledge: Managing and Exchanging Research and Policy Knowledge in Africa through ICTs, paper prepared for IICD workshop in Dakar, Senegal in April 2001.
- Barakat, Sultan, Margaret Chard and Richard Jones, forthcoming, 'Attributing Value: Evaluating Success and Failure in Post-war Reconstruction, to be published in *Third World Quarterly* 26 (5).
- Baud, Isa, 2002, 'North-South Partnerships in Development Research: an Institutional Approach.' *International Journal of Technology Management and Sustainable Development* 1 (3), December.
- Benner, Thorsten, Wolfgang H. Reinicke and Jan Martin Witte, 2004, 'Multisectoral Networks in Global Governance: Towards a Pluralistic System of Accountability', in *Government and Opposition*.
- Boonstra, J.J., 'Introduction', in Ibidem (ed.), 2004, *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

- Brock, Karen, Andrea Cornwall and John Gaventa, 2001, 'Power, knowledge and political spaces in the framing of poverty policy', Institute of Development Studies Working Paper 143.
- Britton, Bruce, 2005, 'Organisational Learning in CSOs: Creating the Motive, Means and Opportunity', INTRAC Praxis Paper No. 3.
- Bush, Kenneth, 2003, *Hands-on PCIA: A Handbook for Peace and Conflict Impact Assessment*. Federation of Canadian Municipalities.
- Clarke, Sarah and Lyn Squire, 2005, 'Creating the Global Development Network: an exercise in institutional theory and practice' in Diane Stone and Simon Maxwell (eds.), *Global Knowledge Networks and International Development*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Creech, Hester, 2001, 'Measuring while you manage: planning, monitoring and evaluating knowledge networks', Winnipeg: International Institute for Sustainable Development (IISD).
- Deventer, Fulco van, 2004, 'Understanding Networks', Issue paper, Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict.
- Diamond, Larry, Juan J. Linz and Seymour Martin Lipset, 1995, 'Introduction: What Makes for Democracy?', in Ibidem (eds.), *Politics in Developing Countries. Comparing Experiences with Democracy*. Boulder: Lynne Rienner.
- Earl, Sarah, Fred Carden and Terry Smutylo, 2001, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, IDRC, <http://web.idrc.ca/evaluation>.
- Edwards, Michael and David Hulme, 1996, 'Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Non-Governmental Organisations', *World Development*.
- Ferguson, James, 1994, *The Anti-Politics Machine: 'Development', Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Fischer, Martina and Oliver Wils, 2005, 'Ploughing Through the Field: An Introduction to the PCIA Handbook Debate' in *Peace and Conflict Impact Assessment: Critical Views on Theory and Practice*. Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management.
- Francis, Diana, 2004, *Action Learning*, paper prepared for Applied Conflict Transformation Studies curriculum development.
- Galama, Anneke and Paul van Tongeren, 2002, *Towards Better Peacebuilding Practice. On Lessons Learned, Evaluation Practices and Aid & Conflict*. Utrecht: European Centre for Conflict Prevention.

- Grasdorff, Eric Van, 2005, *Africa Renaissance and Discourse Ownership in the Information Age. The Internet as a Factor of Domination and Liberation*. Münster: LIT Verlag.
- Guijt, Irene and Woodhill, Jim, with Julio A. Berdegué and Irene Visser, 2002, 'Learning through E-networks and Related M&E Issues', paper jointly commissioned by Grupo Chorlavi and FIDAMERICA.
- Hajer, Maarten, 1995, *The Politics of Environmental Discourse: ecological modernization and the policy process*. Oxford: Clarendon.
- Hardy, Cynthia and Nelson Phillips, 2002, 'Discourse and Power', in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, N. Phillips, and L. Putnam (eds.), *Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Hilhorst, Dorothea, 2003, *The Real World of CSOs: Discourses, diversity and development*. London and New York: Zed Books.
- Hivos Knowledge Sharing Strategy*, Dec. 2003.
- Huysman, Marleen, 2004, 'Communities of Practice: Facilitating Social Learning while Frustrating Organizational Learning', in Haridimos Thoukas and Nikolaos Mylonopoulos (eds.), *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- ICCO and ECDPM, 2004, 'Networking for learning: What can participants do?' Zeist: ICCO.
- Ivanov, Anton, 1997, 'Advanced Networking. A Conceptual Approach to CSO-based Early Response Strategies in Conflict Prevention', Berghof Occasional Paper no. 11, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- Junne, Gerd, 1992, 'Beyond regime theory', in *Acta Politica* 1992/1.
- Junne, Gerd and Willemijn Verkoren (eds.), 2004, *Postconflict Development: Meeting New Challenges*. Boulder: Lynne Rienner.
- Junne, Gerd and Willemijn Verkoren, 2005, 'The Multiple Balancing Act of Virtual Communities in Peace and Development', *KM4Dev* 1(1) 2005, 41–56.
- Keohane, Robert O., 1991, 'Cooperation and International Regimes', in Richard Little and Michael Smith (eds.), *Perspectives on World Politics*, second edition. Oxford: Routledge.
- Kessels, J.W.M. and Harrison, R. (2004). 'Researching knowledge productivity'. Paper presented at the Fifth International Conference on HRD Research and Practice across Europe. International, Comparative and Cross-Cultural Dimensions of HRD. 27th–28 May 2004. University of Limerick, Republic of Ireland.
- King, Kenneth, 2005, 'Knowledge-based aid: a new way of networking or a new North-South divide?' in Diane Stone and Simon Maxwell (eds.), *Global*

Knowledge Networks and International Development. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.

- Krieger, Kristian, 'CSOs in the Global Political Economy: Resource Dependency and the Precarious Sustainability of Political Legitimacy', paper for Irmgard Coninx Stiftung Workshop on Civil Society and International CSOs, 2–10 January 2004.
- Mawdsley, Emma, Janet Townsend, Gina Porter and Peter Oakley, 2002, *Knowledge, Power, and Development Agendas: CSOs North and South*. INTRAC CSO Management & Policy Series, No. 14. Oxford: INTRAC.
- Maxwell, Simon and Stone, Diane, 2005, 'Global knowledge networks and international development: bridges across boundaries' in ibidem (eds.), *Global Knowledge Networks and International Development*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Mbabazi, Pamela K., Sandra J. MacLean and Timothy M. Shaw, 'Research for reconstruction in Africa: challenges for policy communities and coalitions' in Diane Stone and Simon Maxwell (eds.), *Global Knowledge Networks and International Development*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- McDowell, Caesar L., Andrea Nagel, Susana M. Williams and Claudia Canepa, 2005, 'Building knowledge from the practice of local communities', in *KM4Dev* 1(3).
- McNeill, Desmond, 2005, 'Power and ideas: economics and global development policy' in Diane Stone and Simon Maxwell (eds.), *Global Knowledge Networks and International Development*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Mitlin, Diana, Sam Hickey and Anthony Bebbington, 2005, 'Reclaiming development? CSOs and the challenge of alternatives', IDPM, School of Environment and Development, University of Manchester.
- Nairobi Peace Initiative-Africa and the National Council of Churches of Kenya Community Peace Building and Development Project, 2001, *Strategic and Responsive Evaluation of Peacebuilding: Towards a Learning Model*. Report of the Second Action-Reflection Seminar Convened by NPI-Africa and the NCKK-CPBD Project.
- Noordergraaf, Mirko, 2000, *Attention! Work and Behavior of Public Managers amidst Ambiguity*. Delft: Eburon.
- O'Dell, Carla, C. Jackson Grayson Jr, and Nilly Essaides, 1998, *If Only We Knew What We Know. The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: The Free Press.

- Perkmann, Markus, 2002, 'Evaluating the impact of knowledge projects', conference report, conference on Measuring Knowledge Value, London, July 24–25 2002, Ark Group.
- Pfaffenholz, 2005, 'More field notes: Critical issues when implementing PCIA', in David Bloomfield, Martina Fischer, Beatrix Schmelzle (eds.), *Berghof Handbook for Conflict Transformation: New Trends in PCIA*. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- Rip, A. (2001), 'Utilisation of research: a sociology of knowledge perspective', in RAWOO, *Utilization of Research for Development Co-operation, Linking Knowledge Production to Development Policy and Practice*, Publication no. 21, RAWOO, The Hague.
- Rive Box, Louk de la, 2001, 'Over en weer: internationale samenwerking in onderzoek en onderzoek naar internationale samenwerking', Inaugural lecture Universiteit Maastricht 12 October 2001, downloaded from <http://www.unimaas.nl/media/um-layout/um/opmaak.htm?http://www.pers.unimaas.nl/arc.h.persb/2001/01-063.htm> on 3 May 2005.
- Salomons, Dirk, 2004, 'Security: An Absolute Prerequisite', in Gerd Junne and Willemijn Verkoren (eds.), *Postconflict Development: Meeting New Challenges*. Boulder: Lynne Rienner.
- Sauquet, Alfons, 2004, 'Learning in Organisations. Schools of Thought and Current Challenges' in Jaap J. Boonstra (ed.), *Dynamics of Organisational Change and Learning*. Chichester: Wiley.
- Schmelzle, Beatrix, 2005, 'New Trends in Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA): Introduction'. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- Smid, Gerhard and Ronald Beckett, 2004, 'Learning and Sustainable Change: Designing Learning Spaces', in Jaap J. Boonstra (ed.), *Dynamics of Organisational Change and Learning*. Chichester: Wiley.
- Stone, Diane, 2005, 'Knowledge networks and global policy' in Diane Stone and Simon Maxwell (eds.), *Global Knowledge Networks and International Development*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Syrett, Michel and Jean Lammiman, 2002, *Successful Innovation: How to Encourage and Shape Profitable Ideas*. Profile Books.
- v. Tongeren (eds), 2005, *People Building Peace — Successful Stories of Civil Society*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Verkoren, Willemijn, 2006, 'Development Knowledge: Types and characteristics of knowledge in development — and implications for its use', AMIDSt Working Paper. Amsterdam: AMIDSt, Universiteit van Amsterdam.

Verkoren, Willemijn, 2006, 'Learning by NGOs: Retaining and Using Knowledge for Development', AMIDSt Working Paper. Amsterdam: AMIDSt, Universiteit van Amsterdam.

Verkoren, Willemijn, 2006, 'Networks and networking in the field of peacebuilding. Literature study for GPPAC network strengthening review'.

World Bank Operations Evaluation Department, 2003,

Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges. Washington, DC: World Bank.

