

Réseaux et plaidoyer en faveur de la gouvernance AEPHA

03



Sommaire

Contexte	3
1. Introduction	5
2. Terminologie	6
3. Pourquoi les réseaux sont-ils importants pour le plaidoyer en faveur de la gouvernance	7
4. Avantages et défis que pose l'appartenance à un réseau	8
5. Rejoindre ou créer un réseau	15
6. Bonnes pratiques pour les réseaux qui travaillent sur la gouvernance	19
7. Conclusions	22
Annexe 1 – Réalisations des réseaux du GTF – Exemples d'études de cas	23
Anexo 2 – Informations complémentaires sur la structure et l'objet d'UWASNET	29
Références	30

« Si tu veux marcher vite, marche seul. Si tu veux marcher loin, marchons ensemble. »

Proverbe d'Afrique de l'Ouest

Remerciements :

Une publication de WaterAid et du Freshwater Action Network (FAN). Rédigée par Hilary Coulby et Jacques Edouard Tiberghien en association avec Marta Barcelo. Contributions supplémentaires de Venkatesh Aralikatty, Jean-Eugene Injerona, Ibrahim Musah. Sur la base des recherches effectuées par Davis Ddamulira, Harold Essuku, Pradeep Narayanan, Laetitia Razafimamonjy et Haydee Rodriguez.

L'élaboration générale du projet de manuels d'apprentissage a été coordonnée par Hilary Coulby en association avec Marta Barcelo, Papa Diouf et Shamila Jansz avec les conseils de Grace Alupo, Venkatesh Aralikatty, Vanessa du Bois, Enoch Cudjoe, Jean-Eugene Injerona, Phaniso Khalua, Pankaj KC, Girish Menon, Ramisetty Murali, Ibrahim Musah, Saheed Mustafa, Abdul Nashiru et Mustafa Talpur.

Contexte

Ce manuel se penche sur l'expérience acquise par le programme du Fonds pour la gouvernance et la transparence (GTF) de WaterAid/du Freshwater Water Action Network (FAN) concernant le rôle des réseaux pour l'obtention d'une meilleure gouvernance, de meilleures politiques et de meilleurs services. En s'appuyant sur l'expérience du programme et en se servant d'études de cas pour illustrer les différentes questions, il identifie ce qui donne de bons résultats et comment éviter les problèmes ou les réduire au minimum.

Ce manuel est le troisième d'une série de cinq manuels d'apprentissage GTF produite par le Projet d'apprentissage sur le GTF de WaterAid/FAN. Le lecteur trouvera chacun des cinq manuels en ligne sur : www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks

Ce manuel se concentre sur les points suivants :

- **Pourquoi les réseaux sont-ils importants pour le plaidoyer en faveur de la gouvernance.**
- **Qu'est-ce qui fait le succès d'un réseau.**
- **Les choses auxquelles il faut penser avant de rejoindre un réseau ou d'en créer un nouveau.**
- **Les avantages et les défis que pose l'appartenance à un réseau et comment réduire les problèmes au minimum.**
- **Les bonnes pratiques pour un réseau de gouvernance.**

Les organisations non gouvernementales (ONG) et les réseaux qui travaillent sur des questions de gouvernance, notamment la gouvernance des services d'approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement (AEPHA), sont les principaux publics auxquels s'adresse ce manuel, mais il devrait apporter des idées et des suggestions qui seront utiles à tous ceux et celles qui sont impliqués dans des réseaux, quel que soit leur centre d'intérêt. Il contient des études de cas qui décrivent des exemples de réalisations par des réseaux du GTF dans les Annexes.

À propos du programme du Fonds pour la gouvernance et la transparence de WaterAid/FAN

En travaillant avec 32 partenaires dans 16 pays, le programme GTF a conjugué une approche ascendante et pilotée par la demande au niveau communautaire à un travail de plaidoyer au niveau national pour atteindre son objectif, à savoir : « améliorer l'obligation de rendre compte et la réactivité des porteurs de responsabilités pour garantir des services d'approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement (AEPHA) équitables et durables pour les populations les plus pauvres et les plus marginalisées ».

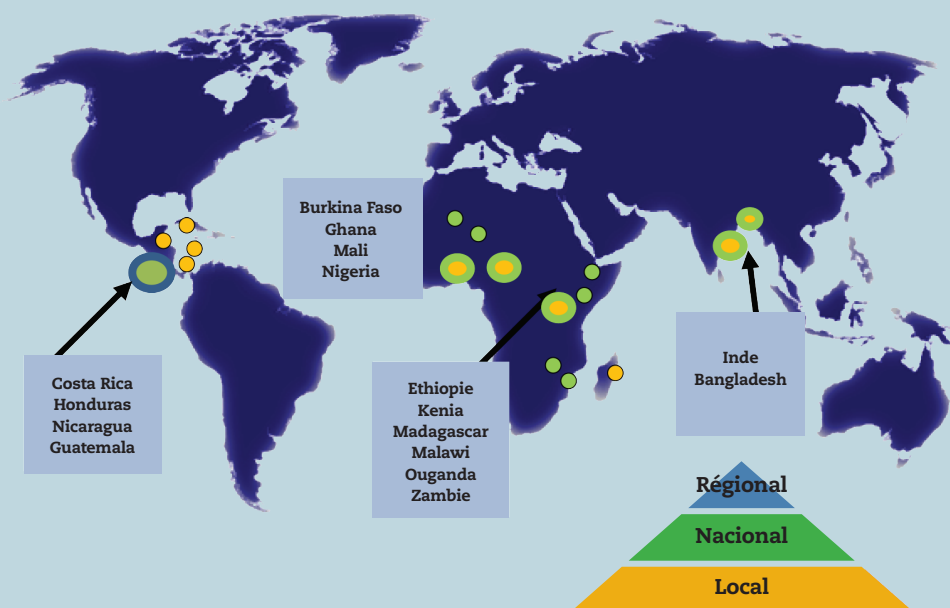
Le programme, qui est financé par le ministère britannique du Développement international (DFID), par le biais de son Fonds pour la gouvernance et la transparence, a entamé ses travaux en 2008. Cette phase du travail sur la gouvernance prendra fin en septembre 2013.

Carte du programme montrant les pays concernés et l'échelle d'opération

L'approche du programme, qui trouve ses racines dans le cadre CAR du DFID (pour *Capability, Accountability and Responsiveness*¹ – capacité, obligation de rendre compte et réactivité) peut se résumer comme suit :

- Autonomisation au travers d'une sensibilisation aux droits, conjuguée à un renforcement des capacités par l'acquisition de compétences, la maîtrise d'outils et la rigueur d'analyse.
- Création d'alliances à travers des réseaux et des forums multipartites.
- Plaidoyer pour influencer les pouvoirs publics en faveur de services AEPHA plus nombreux et de meilleure qualité et pour davantage de transparence, de redevabilité, de consultation et de réactivité.

Le but recherché est de créer des organisations communautaires dotées de l'assurance, des compétences et des outils nécessaires pour obliger les pouvoirs publics à leur rendre des comptes, et qui soient soutenues par des ONG et des réseaux solides capables de s'impliquer dans des processus de prise de décisions et d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques AEPHA à tous les niveaux.



¹ DFID (2007) *Governance, development, and democratic politics: DFID's work in building more effective states*, pp 14-21. DFID, Londres. Disponible sur : [webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf](http://www.webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf) ou www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss

1. Introduction

De nombreux groupes de la société civile qui cherchent à apprendre, partager ou provoquer le changement choisissent de collaborer avec d'autres plutôt que de faire cavalier seul. Ils partent du principe que cela débouchera sur de meilleurs résultats qu'ils ne pourraient atteindre en travaillant seuls.

Les partenaires du programme GTF de WaterAid/FAN appartiennent à des organismes collaborateurs. De fait, ces réseaux ont été au cœur du programme

et ont joué un rôle crucial dans son plaidoyer en faveur de la gouvernance. En Asie du Sud et en Amérique centrale, le programme GTF a été géré par les plateformes régionales du Freshwater Action Network (FAN) : les réseaux FAN Asie du sud (FANSA) et FAN Amérique centrale (FANCA). Au Bangladesh, en Éthiopie, au Ghana, à Madagascar et en Ouganda, des partenariats et des relations clés avec les contributeurs du GTF ont été menés au travers de réseaux.

2. Terminologie

Les groupes de la société civile, y compris les ONG, utilisent de multiples noms pour décrire des organismes collaborateurs, par exemple, réseau, alliance, coalition, plateforme, fédération, association, forum, comité ou encore groupe faitier. Toutefois, la façon dont ces termes sont employés est très floue et ils sont souvent utilisés de manière interchangeable. Dans le programme GTF, par exemple, il y a des « réseaux » qui se concentrent sur le plaidoyer commun et des « alliances » qui sont de vagues plateformes pour le partage d'information. Il y a des « comités » qui organisent des assemblées générales et des « fédérations » qui ne le font pas.

Une façon de mettre de l'ordre dans cette confusion terminologique serait de générer des définitions précises et de classer de force la grande variété de collaborations sur le GTF dans l'une ou l'autre de ces catégories. Le problème avec cette approche est qu'elle créerait un ordre artificiel. Au lieu de cela, ce manuel utilisera un terme unique – « réseau » – pour englober la diversité de formes et de fonctions de tous les organes collaborateurs impliqués dans le programme GTF².

Réseau : Une définition de travail

Dans cet article, le terme unique « réseau » sera utilisé pour englober tous les types d'organes collaboratifs qui :

- Impliquent un grand nombre d'acteurs issus de nombreuses organisations.
- Se réunissent autour d'une question ou d'un ensemble général de valeurs.
- Ont un objet explicite ayant trait à une question ou un ensemble de valeurs.
- Œuvrent ensemble à la réalisation de cet objectif.
- Ont un format distinct, non hiérarchique et non encadré.
- Ne font pas partie d'un projet précis.
- Sont animés par une personne ou une entité désignée (président, coordinateur, secrétariat, groupe de pilotage, etc.), rémunérée ou non.

Selon la méthode de Hearn et Menizabal³, l'article fera une distinction entre les différentes formes de réseaux en se concentrant sur :

L'objet : C'est l'objectif du réseau qui justifie son existence. L'objectif est indépendant des approches adoptées pour l'atteindre, lesquelles peuvent changer au fil du temps.

Le rôle : Il s'agit habituellement d'apporter un soutien, des informations et un renforcement des capacités, les membres agissant indépendamment les uns des autres pour tenter d'atteindre le but du réseau et/ou d'être un point de coordination, pour le plaidoyer par exemple, avec des membres qui agissent ensemble pour atteindre le but. En pratique, la plupart des réseaux font les deux.

La forme : La structure d'un réseau, y compris sa portée géographique, ses adhérents, son système de gouvernance et sa capacité stratégique. Dans l'idéal, la structure devrait être conçue pour assurer les fonctions du réseau.

Les fonctions : Ce que fait réellement le réseau. Y compris, par exemple, renforcer la solidarité entre les membres ; faciliter l'apprentissage et le partage d'informations entre eux ; développer et renforcer les messages communs et les valeurs partagées ; renforcer les compétences et les connaissances ; mener des recherches ; entreprendre des actions de plaidoyer ; convoquer des réunions et nouer des dialogues entre les membres et avec d'autres parties prenantes ; lever des fonds, les distribuer et les gérer au nom du réseau et de ses membres.

² Pour des détails plus complets et précis sur le raisonnement et la logique à l'origine de cette approche, voir l'article de l'ODI rédigé par Hearn et Mendizabal (2011) ; et Mendizabal E (2006) *Working paper no 276: Building effective research policy networks: Linking function and form*.

Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/146.pdf

³ Ibid.

3. Pourquoi les réseaux sont-ils importants pour le plaidoyer en faveur de la gouvernance

Les réseaux vont vraisemblablement renforcer l'influence des ONG, des organisations communautaires et autres groupes de la société civile qui travaillent sur diverses questions, mais ils peuvent jouer un rôle particulier sur le travail de gouvernance :

- Les enjeux de gouvernances sont encore relativement récents pour bon nombre d'ONG et autres groupes de la société civile. Pour les programmes de gouvernance, travailler au travers de réseaux est une solution stratégique car elle permet de populariser l'ordre du jour de la gouvernance auprès de tous les membres.
- Avoir des membres du réseau qui opèrent dans l'ensemble d'un pays permet aux réseaux de diffuser leurs messages plus largement, de créer un élan en faveur de leurs initiatives de gouvernance et d'avoir un impact sur l'opinion publique.
 - Ce point est important car même lorsqu'ils sont appuyés de nouvelles politiques et législations, les progrès de gouvernance sont à la merci d'une marche arrière lorsqu'un nouveau gouvernement est élu.
 - La préservation des progrès en matière de gouvernance AEPHA nécessite un appui généralisé maintenu pendant de longues périodes pour garantir que les progrès soient véritablement solides.
- Si une bonne gouvernance fait partie du but officiel d'un réseau, il est plus probable que celui-ci pourra maintenir un intérêt à plus long terme sur la question que ne pourrait le faire un membre isolé qui dépend d'un financement de projet.
- L'expérience et les connaissances variées des membres du réseau permettent de produire des recherches et des informations de qualité.
 - Les réseaux dont le plaidoyer est fermement ancré dans la preuve, l'expérience et l'analyse acquièrent rapidement le respect des gouvernements et aident à consolider la réputation de la société civile.
- Les réseaux dont les membres nouent un dialogue constructif avec les pouvoirs publics et d'autres parties prenantes clés créent un climat de confiance accru dans les groupes de la société civile.
 - Ceci encourage les processus consultatifs et ouvre davantage d'espaces de dialogue.
- Si les réseaux ont des membres qui travaillent à différents niveaux et en différents lieux, et s'il existe un bon flux bidirectionnel d'informations, il est fort probable :
 - Qu'un plaidoyer national se traduira par des politiques basées sur des réalités locales.
 - Que les communautés locales auront des informations à jour sur les programmes et les politiques du gouvernement pour appuyer leur plaidoyer au niveau local.
- Lorsqu'ils ont forgé des relations solides avec les ministères et les parties prenantes clés du secteur, les réseaux peuvent utiliser ces relations pour faciliter l'accès aux décideurs de groupes locaux qui seraient d'ordinaire exclus.
- Faire partie d'un réseau reconnu ayant des adhérents de divers horizons réduit le risque posé à tout membre particulier.
 - Il est alors plus difficile d'isoler et de punir les membres pour avoir osé parler sur des questions sensibles de redevabilité et de transparence.
 - Cela aide à réduire les accusations selon lesquelles le travail de gouvernance, y compris les critiques du gouvernement, est poussé par une allégeance à un parti politique donné ou à une idéologie particulière.

4. Avantages et défis que pose l'appartenance à un réseau

4.1 Avantages et bénéfices de l'appartenance à un réseau

D'après les partenaires du GTF, parmi les avantages offerts par l'appartenance à un réseau, il faut citer :

- Travailler avec des groupes qui ont différentes expériences et perspectives.
- Apprendre les uns des autres et renforcer ses compétences et ses connaissances.
- Bénéficier d'un soutien mutuel et de la solidarité.
- Être capable de renforcer ses capacités grâce à une formation et des visites d'études organisées par le réseau.
- Partager des responsabilités et des tâches en fonction du savoir-faire et des capacités des membres.
- Éviter la duplication des efforts.
- Partager les contacts et apprendre à connaître les principales parties prenantes, p. ex. les bailleurs de fonds, les médias, et les décideurs.
- Acquérir une expérience précieuse en matière de coopération, de compromis et de négociation avec d'autres membres, autant de compétences qui

se révèlent utiles dans les pourparlers avec les pouvoirs publics et les prestataires de services.

- Produire des propositions de politiques mieux construites et plus abouties sur la base des expériences de nombreuses localités, en s'appuyant sur différentes perspectives et des débats critiques entre les membres.
- Avoir une voix unifiée et plus forte ; réduire la transmission de messages confus aux décideurs.
- Partager les risques que présente le fait d'exprimer son avis.
- Institutionnaliser la participation des ONG et/ou des organisations communautaires aux discussions sectorielles.
- Acquérir plus de respect et de crédibilité auprès des ministères en charge de l'AEPHA et des principaux bailleurs de fonds.
- Plus de succès pour faire évoluer les politiques et les pratiques des autorités.
- Accès accru aux services AEPHA pour les communautés pauvres.
- Aide au renforcement de la société civile.

Conseil

Les individus devraient toujours tenir leurs propres organisations au courant des nouvelles idées, positions et activités du réseau :

- Il est facile pour les personnes qui sont très activement impliquées dans le succès des activités d'un réseau de finir par se sentir plus proche de leurs collègues du réseau – avec lesquels elles passent beaucoup de temps et partagent des moments difficiles, palpitants et couronnés de succès – que des membres de leurs propres organisations.
- Ce phénomène est naturel mais il est très important pour ceux qui se trouvent dans cette situation d'informer leur responsable hiérarchique et leur organisation de tutelle des activités du réseau, des idées du réseau sur telle ou telle question et de leur évolution et sur le programme d'activités prévu à l'avenir.
- C'est seulement parce que les individus représentent une organisation qu'ils sont en mesure de participer à un réseau.
- Les organisations n'appartiennent véritablement à un réseau que lorsqu'elles sont convaincues qu'elles pourront tirer parti de leur adhésion et qu'elles se reconnaissent dans le réseau, ses idées et son plaidoyer.

4.2 Problèmes que pose l'appartenance à un réseau et suggestions pour les réduire au minimum

Les partenaires du GTF ont constaté les problèmes suivants comme étant associés à l'appartenance à un réseau et ils ont suggéré divers moyens de les contrer :

Tensions personnelles

- Les relations entre les membres ont une forte influence sur les performances bonnes ou mauvaises d'un réseau.
- Parfois, pour régler le problème, il suffit que le président/le facilitateur rappelle à tout le monde les règles d'un comportement professionnel et des bonnes pratiques en réunion, par exemple :
 - Faire preuve de respect envers autrui, en laissant tout le monde s'exprimer et en veillant à ne pas monopoliser le temps de parole, ne pas couper la parole, ne pas utiliser son ordinateur portable ou son mobile ou parler avec son voisin pendant qu'un autre membre parle, etc.
 - Faire une réflexion à une personne qui provoque des problèmes tend à rendre tout le monde mal à l'aise mais c'est une démarche importante pour le bien-être du groupe et pour l'individu.
 - La plupart des gens sont ouverts aux critiques constructives, si elles sont formulées judicieusement et si des efforts sont faits pour écouter et comprendre les besoins et les circonstances de l'individu en question.
 - Les supérieurs hiérarchiques connaîtront les bonnes pratiques en matière de feedback, à savoir le donner en privé, pas au pied levé, en utilisant des exemples précis et un langage objectif et non agressif

; accompagner la critique par des compliments constructifs et offrir d'aider à résoudre le problème.

Le besoin de faire des concessions pour arriver à un consensus

- Résoudre les divergences d'opinion et d'idéologie entre les membres pour trouver un terrain d'entente en matière de plaidoyer est une démarche indispensable mais ce n'est jamais facile.
- Soyez patient et veillez à ce que les discussions soient présidées correctement.
- Laissez les points de vue opposés s'exprimer clairement et pleinement et veillez à ce que les deux camps s'écoutent mutuellement. Il est utile de demander aux auditeurs de répéter ce qu'ils ont entendu pour s'assurer qu'il n'y a pas eu de filtrage sélectif de l'information.
- Dans la mesure du possible, concentrez-vous sur les faits et les preuves, mais soyez conscients du fait que même les faits peuvent être réfutés ! Recherchez des solutions qui présentent des avantages pour tout le monde.
- Acceptez de ne pas être d'accord sur la manière de procéder (pas sur le fond du message) et permettez aux organisations membres d'adopter des rôles différents, p. ex. des éléments constructifs qui travaillent silencieusement de l'intérieur et des éléments au profil public qui expriment les critiques en public, à condition que les activités de chacun soient coordonnées.

Efforts déséquilibrés et contributions inégales

- Le plus fort ressentiment survient lorsqu'une grosse organisation contribue peu ou semble prendre plus que ce qu'elle donne.
- Une autre source d'irritation survient lorsqu'une petite organisation nouvellement établie rejoint le réseau au seul motif d'obtenir une aide financière.

- Les coordinateurs ont besoin de se pencher sur ces questions dès qu'ils en prennent conscience, en signalant que ce type de comportement commence à créer des tensions.
 - Rappelez aux organisations fautives que tous les membres devraient contribuer en égale proportion en fonction de leurs capacités relatives.
 - Suggérez des moyens précis grâce auxquels ils pourraient contribuer à une initiative future.
- lorsqu'elles souhaitent participer, on les écoute correctement et on les traite avec respect.
- Si ce n'est pas le cas, les grosses organisations ont besoin qu'on leur demande de réfléchir à leur attitude et à leur comportement.
- Il est de bon aloi que les petites organisations soient incluses dans les réunions avec les pouvoirs publics, invitées aux manifestations, etc. Il est insensé d'exiger des pouvoirs publics qu'ils fassent preuve d'inclusion dans leurs pratiques si un réseau d'ONG n'est pas lui-même capable de faire preuve d'inclusion.
- De graves tensions peuvent survenir lorsque des membres plus influents semblent s'unir pour faire passer de force une décision malgré les protestations des organisations plus petites.
- La prise de décisions devrait être transparente et, dans la mesure du possible, se faire par consensus.

Statut divers et influence inégale

Des difficultés peuvent survenir lorsqu'une poignée de grandes organisations semblent dominer la discussion et/ou ignorer le point de vue des petites.

- En réalité, les organisations plus petites sont souvent heureuses que les plus grosses organisations, qui ont plus de moyens financiers, de personnel, de connaissances et de compétences, assument le leadership à condition que,

Risques politiques et pour la réputation

Si l'appartenance à un réseau est susceptible de propager le risque de contrarier les pouvoirs publics par l'adoption d'un plaidoyer commun entre tous les membres, il convient aussi de signaler que le comportement d'un ou deux membres peut ternir la réputation du reste des membres s'ils se livrent à un plaidoyer sur des questions politiquement sensibles.

Les réseaux devraient discuter de cette question ouvertement afin de :

- Convenir des règles ayant trait à la manière dont les décisions sont prises concernant les activités de plaidoyer et les positions du réseau.
- Veiller à ce qu'un processus soit en place pour informer tous les membres si le réseau est sur le point de traiter de questions sensibles de façon à ce qu'ils puissent contribuer aux processus de prise de décisions.
- Rappeler aux membres d'être très clairs lorsqu'ils prononcent des déclarations publiques, que ce soit au nom du réseau ou seulement au nom de leur propre organisation.
- Mettre les membres en garde du fait qu'un membre qui se lance dans une action sur une question sensible, même s'il ne fait jamais mention du réseau, peut avoir un impact négatif sur les autres membres. Pour minimiser les dommages, les membres devraient être priés d'informer le réseau de leurs projets au préalable pour donner le temps à leurs collègues de préparer des réponses si les choses tournaient mal.

- Les organisations plus petites devraient être représentées correctement au sein des groupes de prise de décisions du réseau (p. ex. siéger aux conseils).

Conseil

Si le réseau prévoit une activité à risque, les membres devraient veiller à ce que l'encadrement supérieur et le conseil de leur propre organisation soient informés de l'activité au préalable.

Étude de cas : Résorber les tensions grâce aux structures du réseau – Les groupes de travail thématiques d'UWASNET

Le Réseau pour l'eau et l'assainissement en Ouganda (UWASNET) a vu le jour en 2000 comme organisation nationale faitière de toutes les organisations de la société civile travaillant dans le secteur de l'eau et l'environnement. Le réseau a grandi progressivement et compte désormais plus de 200 membres ; il jouit d'une grande estime en Afrique et à l'échelle internationale⁴.

Les six groupes de travail thématiques d'UWASNET jouent un rôle important pour guider le plaidoyer du réseau et offrir à UWASNET des spécialistes capables de représenter le réseau dans un grand nombre de groupes et de réunions liés au secteur de l'AEPHA, ce qui augmente sa capacité à influencer les pouvoirs publics.

Les groupes de travail sont aussi l'une des stratégies à la disposition d'UWASNET pour consolider les idées et les positions à mettre en avant dans le plaidoyer et ils jouent un rôle important pour garantir la participation active de chacun. De fait, tous les membres sont tenus d'appartenir à au moins un (mais pas plus de deux) de ces groupes.

Arriver à des positions communes

Dans le passé, il s'est révélé très difficile d'arriver à des positions de plaidoyer communes. Plus récemment, lorsqu'une question nécessitait des concessions de la part des membres ayant des points de vue différents, elle a été transmise au groupe de travail thématique pertinent, à charge pour celui-ci d'arriver à une position mutuellement convenue. Résoudre les différences n'est jamais chose aisée mais l'accent mis sur l'examen des preuves par les groupes et sur un débat ouvert et équitable, suffit généralement à faire émerger une opinion collective.

Pour le succès de ce processus, il est vital que le leadership de ces groupes (constitué d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un trésorier) soit élu, les élections par les membres étant organisées tous les deux ans. Les présidents des groupes de travail et autres dignitaires savent que s'ils ne font pas du bon travail, ils ne seront pas réélus lors du prochain scrutin. Cela signifie qu'ils font tout ce qu'ils peuvent non seulement pour trouver des solutions gagnantes pour tous face aux problèmes mais aussi pour veiller à ce que tous les membres soient traités de façon égale. De cette façon, l'ensemble des membres du réseau a l'assurance que la discussion d'un groupe de travail aura été bien gérée et équitable.

Gestion des inégalités

Les grandes organisations non gouvernementales internationales, les ONG, le personnel administratif supérieur et des militants talentueux peuvent facilement dominer le débat et mettre en avant leur propre cause. Cette situation peut être aggravée lorsque ces membres sont des membres du conseil et/ou des bailleurs de fonds d'UWASNET.

⁴ Le lecteur trouvera un complément d'information sur le but et la structure d'UWASNET à l'Annexe 2.

Outre une gestion judicieuse par le secrétariat, le fait que la plupart des questions soient d'abord débattues au sein des groupes de travail thématiques fait que le risque de voir des organisations plus petites se sentir dominées par les plus grosses est très restreint. Encouragées par le fait que les dignitaires des différents groupes de travail sont élus, les contributions de tous les membres sont respectées et chacun peut exprimer son point de vue et ses expériences. Il en résulte que les plus grosses organisations apprécient l'opinion des organisations locales tandis que les petites valorisent l'appui technique apporté par les membres de plus grosse taille, plus influents.

Aligner les groupes de travail thématiques sur les groupes de travail et les intérêts des pouvoirs publics

Le secrétariat et le conseil ont pris soin d'apporter des ajustements au centre d'intérêt des groupes de travail pour faire en sorte qu'ils reflètent les domaines thématiques établis par les groupes de travail sectoriels du ministère de l'Eau et l'Environnement⁵. Ainsi, le groupe de travail thématique sur le plaidoyer a été transformé en un Groupe de travail sur le plaidoyer et la bonne gouvernance. D'autres groupes de travail d'UWASNET se concentrent sur l'hygiène et l'assainissement, les technologies AEPHA, les enjeux AEPHA en milieu urbain, la gestion internationale des droits à l'eau, les services AEPHA pour les femmes, les enfants et autres groupes vulnérables ainsi que le changement climatique et l'environnement.

Cela s'est traduit par une hausse considérable du niveau d'engagement entre les pouvoirs publics et UWASNET. Les représentants des groupes de travail thématiques siègent désormais dans les groupes de travail pertinents du gouvernement de manière systématique. Ainsi, le poste de vice-président du groupe de travail sur la bonne gouvernance du gouvernement est occupé par le CIDI, partenaire du GTF, qui préside également le groupe de travail thématique d'UWASNET sur le plaidoyer et la bonne gouvernance.

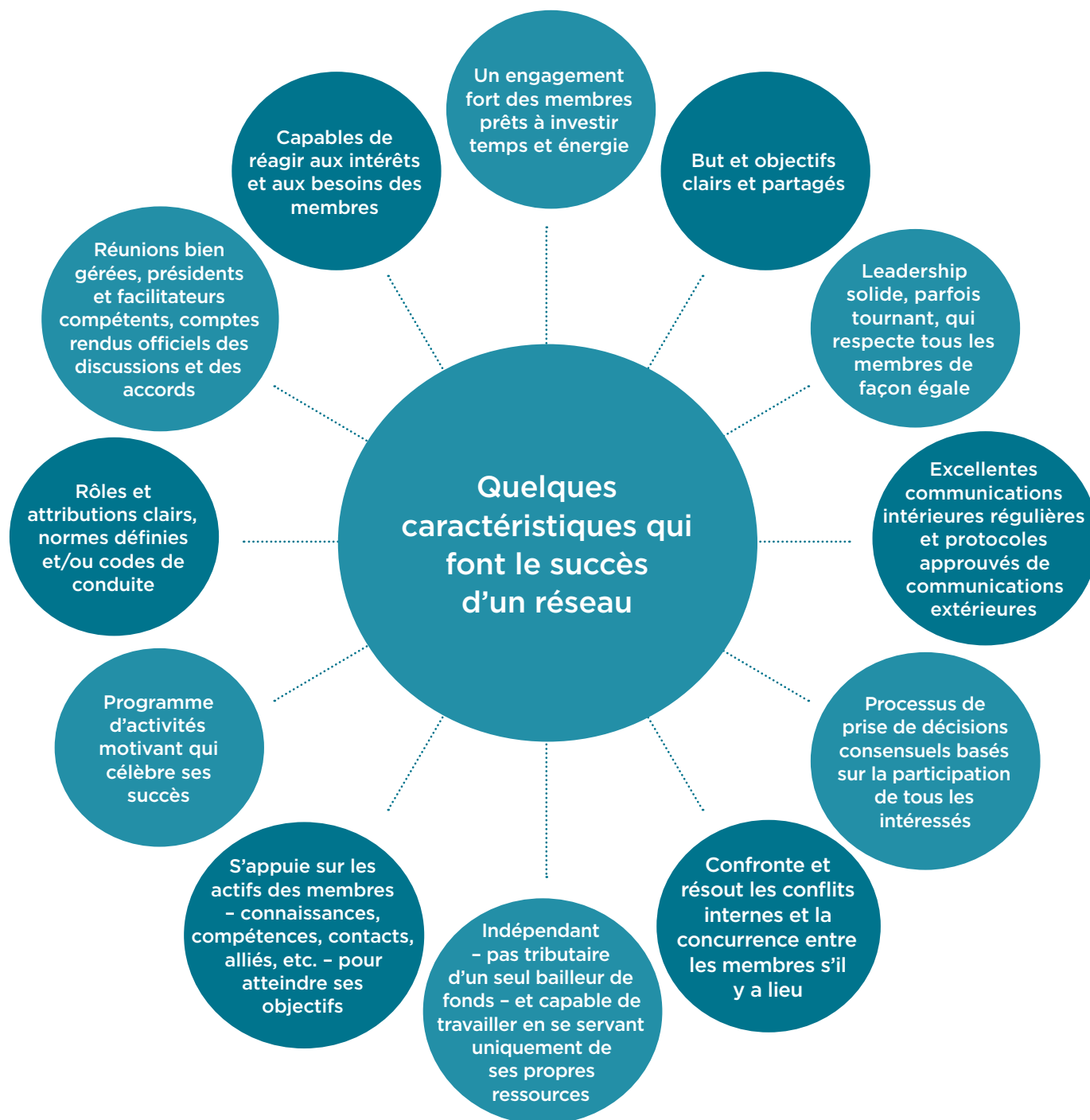
C'est l'une des raisons qui fait que les positions de leadership au sein des groupes de travail thématiques font l'objet d'une campagne enthousiaste tous les deux ans durant la période électorale. Le fait d'être le dignitaire d'un groupe de travail thématique peut vouloir dire représenter UWASNET auprès du ministère en charge de l'AEPHA et des groupes de travail sectoriel associés afin d'accroître le profil et l'image de l'individu et de l'organisation concernés. Par ricochet, cela renforce le désir de s'acquitter au mieux des tâches du groupe de travail thématique et du réseau en général de la manière la plus démocratique, la plus responsable et la plus réactive possible.

Apprentissage

- Les groupes de travail thématiques d'UWASNET jouent un rôle stratégique dans la résolution de certains des problèmes auxquels est confronté un réseau de cette taille et de cette portée pour parvenir à consolider des idées et des positions en termes de plaidoyer.
- L'alignement des groupes de travail thématiques sur les propres groupes de travail du gouvernement a sensiblement augmenté le degré d'influence exercé par le réseau et ses membres sur les politiques sectorielles.

⁵ Les groupes de travail thématiques sont : l'hygiène et l'assainissement ; les technologies de l'eau et l'assainissement ; l'eau et l'assainissement en milieu urbain ; l'eau et l'assainissement pour les femmes, les enfants et autres groupes vulnérables ; le plaidoyer et la bonne gouvernance ; et la gestion intégrée des ressources en eau, le changement climatique et l'environnement.

Figure 1 : Ce qui fait le succès d'un réseau d'après l'expérience des partenaires du GTF



Conseil

Il est important de renouveler et de redynamiser le réseau régulièrement. Parmi les signaux d'alarme qui laissent entendre qu'un réseau éprouve des difficultés figurent : moins de gens présents aux réunions, des réunions qui se limitent essentiellement à des communiqués ou qui s'embourbent dans des discussions de procédure, la remise en question de l'autorité du coordinateur/secrétariat, des batailles entre les membres et un manque d'enthousiasme de la part des membres pour se charger des différentes tâches.

Tout le monde devrait être à l'affût de ces avertissements mais les coordinateurs et/ou le secrétariat sont particulièrement chargés de prendre des mesures pour déterminer les préoccupations des membres et tenter de résoudre les problèmes éventuels. Tous les membres bénéficieront d'une occasion de discuter des choses qui marchent bien et de celles qui ne marchent pas. Si ces problèmes ne sont pas résolus, le nombre d'adhérents diminuera et, finalement, le réseau disparaîtra.

Plusieurs façons de redynamiser le réseau :

- Reconnaître activement les efforts et les contributions des membres.
- Organiser une retraite/une réunion d'une journée en terrain neutre pour débattre des questions qui posent problèmes ou des nouvelles opportunités.
- Organiser des présentations par des conférenciers de l'extérieur.
- Faciliter la participation des membres à des conférences/séminaires extérieurs.
- Créer des sous-groupes où les membres peuvent poursuivre leurs intérêts particuliers.
- Proposer une formation aux membres.
- Identifier et célébrer les succès.
- Encourager les membres à se retrouver socialement – aller au restaurant, prendre un verre, aller danser, chanter, tout ce qui est culturellement approprié – l'appartenance au réseau devrait être à la fois quelque chose de sérieux et d'agréable.

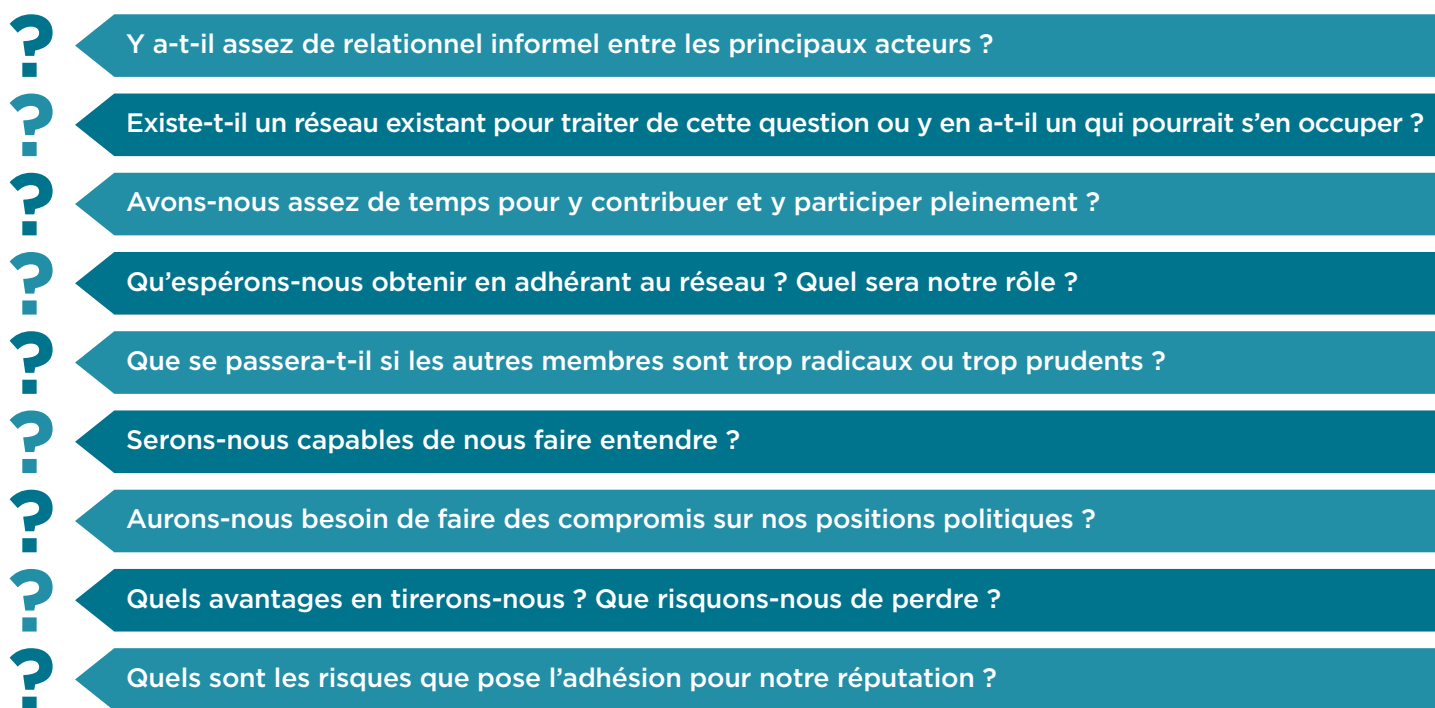
5. Rejoindre ou créer un réseau

Avant de rejoindre ou de créer un réseau, il est important de penser aux risques, aux obligations, aux besoins en ressources et aux défis que pose cette manière de collaborer.

L'appartenance à un réseau prend beaucoup de temps pour les organisations membres et leur personnel. L'appartenance au réseau ne peut pas être traitée comme un simple « ajout » à

une charge de travail déjà saturée – ce n'est jamais juste une question d'assister à quelques réunions. C'est la raison pour laquelle le temps passé à faire partie d'un réseau devrait être intégré dans la charge de travail individuelle d'un employé et faire partie de la stratégie de l'organisation. Si les avantages offerts par l'appartenance au réseau ne sont pas clairs, abstenez-vous.

Figure 2 : Plusieurs questions à se poser avant de créer ou de rejoindre un réseau

- 
- Y a-t-il assez de relationnel informel entre les principaux acteurs ?
 - Existe-t-il un réseau existant pour traiter de cette question ou y en a-t-il un qui pourrait s'en occuper ?
 - Avons-nous assez de temps pour y contribuer et y participer pleinement ?
 - Qu'espérons-nous obtenir en adhérant au réseau ? Quel sera notre rôle ?
 - Que se passera-t-il si les autres membres sont trop radicaux ou trop prudents ?
 - Serons-nous capables de nous faire entendre ?
 - Aurons-nous besoin de faire des compromis sur nos positions politiques ?
 - Quels avantages en tirerons-nous ? Que risquons-nous de perdre ?
 - Quels sont les risques que pose l'adhésion pour notre réputation ?

Un trop grand nombre de réseaux crée plus de problèmes que cela n'en résout, il est donc important de voir la création d'un nouveau réseau comme un dernier recours. Partout où c'est possible, il est préférable d'essayer de convaincre les réseaux existants de souscrire à la cause en faveur de la gouvernance et/ou de l'AEPHA. La prise en compte de ces préoccupations par des réseaux qui n'y prêtaient pas attention auparavant

présente des avantages et permet de mieux se faire entendre sur ces questions.

Même si travailler dans des réseaux avec des organisations qui ont des idéologies, des approches et des opinions différentes peut présenter quelques difficultés, l'alternative – que des messages contradictoires soient transmis aux décideurs et aux communautés – est bien pire.

Étude de cas : Le problème que pose un trop grand nombre de réseaux – Amérique centrale

« Le secteur ressemblait à une forêt – Tout le monde coupait son arbre et construisait sa maison où il le pouvait⁶. » Représentant d'une ONG

L'Amérique centrale compte une foule de réseaux AEPHA⁷. Au niveau régional, ceux-ci comprennent FANCA, l'Alliance de l'eau (AXA), le Partenariat mondial de l'eau (GWP) et le Réseau centraméricain pour l'eau et l'assainissement (RRASCA). La plupart des réseaux régionaux ci-dessus ont des antennes au niveau national qui sont chargées de fournir des services de réseau dans leur pays respectifs. En outre, il y a de nombreux autres réseaux aux niveaux national et local. Les choses se compliquent car, à tous les niveaux, bon nombre de ces réseaux appartiennent à d'autres réseaux aux niveaux national et régional.

Les partenaires du GTF appartiennent aussi à de multiples réseaux. Ainsi, au Costa Rica, le programme du GTF, qui est coordonné et mis en œuvre par FANCA⁸, a des liens avec quatre réseaux – l'Alliance nationale pour la défense de l'eau (ANDA), FANCA Costa Rica, la Commission pour la consolidation du secteur des Conseils communautaires d'eau (COFORSA) et le Front national des secteurs touchés par l'industrie de l'ananas (FRENASAPP).

COFORSA et FRENASAPP sont tous les deux membres d'ANDA et de FANCA Costa Rica. Au Nicaragua, les principaux acteurs du GTF comprennent FANCA Nicaragua, la Coalition des organisations pour le droit à l'eau (CODA) et les Comités de l'eau potable et de l'assainissement/les conseils communautaires de l'eau (CAPS).

Ce tissu de réseaux crée un immense problème en termes de temps et d'efforts requis pour devenir un membre actif du réseau, ce qui fait que beaucoup de réseaux éprouvent des difficultés pour inciter les membres à assister aux réunions, prendre part aux formations et autres manifestations. Sans coopération entre eux pour élaborer des priorités et des messages communs, les divers réseaux risquent de transmettre des messages différents, et peut-être même contradictoires, aux pouvoirs publics, aux prestataires de services et autres parties prenantes.

Pour tenter de résoudre ce problème, les secrétariats des réseaux ont commencé à faire des efforts pour travailler plus étroitement ensemble et, tout au moins, coordonner leurs projets, leurs réunions et leurs activités.

6 Interview avec le représentant d'une ONG au Ghana, citée dans :

www.wateraid.org/documents/plugin_documents/local_financing_ghana_1.pdf

7 Les réseaux régionaux/internationaux se concentrent tous sur des domaines légèrement différents : FANCA est un réseau d'organisations de la société civile qui promeut et plaide en faveur de la gestion communautaire de l'eau en association avec les droits à l'eau et l'assainissement ; RRASCA est une plateforme mixte qui regroupe des OSC, les pouvoirs publics, des bailleurs de fonds et le secteur privé qui travaille uniquement sur la fourniture de services d'eau et d'assainissement ; le Partenariat mondial de l'eau compte des membres du gouvernement et du secteur privé et se concentre sur la promotion et l'action de plaidoyer en faveur de la gestion intégrée des ressources en eau ; l'Alliance pour l'eau est composée du même éventail de membres que le GWP et travaille sur l'eau et l'assainissement avec une alliance basée en Espagne.

8 FANCA est doté d'un secrétariat régional à plein temps et d'au moins un point focal national pour coordonner les travaux à l'échelle nationale avec ses adhérents.

Étude de cas : Comment le Centre for Rural Studies and Development a travaillé avec le réseau People's Monitoring Committee, Andhra Pradesh, Inde

Le People's Monitoring Committee (PMC) a vu le jour en septembre 2005 comme un réseau de syndicats agricoles, d'organisations populaires Dalits⁹, d'organisations bénévoles et de réseaux d'ONG dont l'objet était de promouvoir les droits des Dalits. En 2010, il comptait 150 membres dans 16 districts de l'État d'Andhra Pradesh en Inde.

Le partenaire du GTF, le Centre for Rural Studies and Development (CRSD), a constaté que le PMC avait remporté beaucoup de succès dans son combat pour défendre les droits des Dalits vis-à-vis des questions liées aux moyens d'existence et a jugé qu'il serait bon de l'intéresser aux questions de gouvernance de l'AEPHA afin de résoudre les inégalités et les carences de ce secteur.

Quelques mois après avoir lancé son programme sur la gouvernance en 2010, le CRSD a approché des membres clés du PMC, leur a présenté sa stratégie et exploré la possibilité d'un travail commun sur l'AEPHA comme question de droits.

Après des consultations poussées, le CRSD et le PMC sont convenus que les membres devraient nouer un dialogue avec les responsables et autres agents clés au niveau de l'État au moins une fois par mois. Ils ont aussi décidé la démarche suivante pour introduire les questions AEPHA dans l'ensemble du réseau aux niveaux du district et de l'État :

1. Réaliser des sondages et des études pour examiner les moyens d'existence et les questions liées à l'AEPHA du point de vue des Dalits. Mener un audit social sur la façon dont le programme relatif aux moyens d'existence du gouvernement est effectivement mis en œuvre. Présenter les résultats à tous les membres.
2. Évaluer les besoins en renforcement des capacités des membres du réseau et du personnel par rapport aux compétences de plaidoyer, aux approches fondées sur les droits, à la collecte et à la diffusion d'information et au développement des connaissances. Réagir à ces besoins par des formations, des ateliers, etc.
3. Identifier d'autres ONG travaillant sur des questions en faveur des pauvres, notamment en relation avec les Dalits, et les persuader de se joindre aux travaux et au réseau.

En outre, le CRSD et d'autres membres du réseau ont utilisé des campagnes du gouvernement comme le *Praja Patham*¹⁰ en guise de plateformes pour toucher les plus pauvres des pauvres et poser tout particulièrement deux questions :

- Une application correcte de la Loi nationale Mahatma Gandhi sur la garantie d'un emploi rural, qui devrait fournir 100 jours d'emploi rémunéré à chaque citoyen en milieu rural mais qui est fréquemment mal gérée, de sorte que les membres d'une communauté qui travaillent dans le cadre de cette loi doivent souvent patienter longtemps avant d'être payés.

⁹ Du mot Sanskrit dalita, qui littéralement veut dire « les opprimés ». Le terme Dalit est utilisé par les militants et les penseurs progressistes en référence à des communautés et des individus extérieurs au système de castes hindou, parfois appelés les « intouchables ». Le gouvernement indien les reconnaît et les protège comme des « castes répertoriées ». Néanmoins, la discrimination illégale à l'encontre des Dalits perdure en milieu rural dans l'arène privée et dans la vie de tous les jours comme l'accès à des lieux de restauration, aux écoles, aux temples et aux sources d'eau.

¹⁰ Durant le mois que dure le Praja Patham, tous les législateurs accompagnés par des agents relevant du mandal sont censés rendre visite à deux ou trois panchayats par jour dans leur circonscription respective pour y régler les questions ayant trait à l'eau potable, au logement, à la garantie d'emploi, l'alimentation en énergie, la conservation de l'eau, aux périmètres d'irrigation et au renforcement des groupes d'entraide au niveau du village, y compris les groupements de femmes.

- Veiller à ce que des installations d'eau potable soient fournies aux membres des communautés sur les chantiers des programmes sur les moyens d'existence financés par le gouvernement.

Le CRSD et d'autres membres du réseau ont aussi commencé à organiser des réunions mensuelles à l'échelle du sous-district, du district et de l'État, lors desquelles les membres de la communauté présentent les résultats des audits sociaux aux responsables des autorités.

Réalisations

- En utilisant des approches participatives et un dialogue constructif, un espace a été créé pour permettre aux autorités, aux institutions et aux membres de la communauté de se rassembler et de mettre en commun leurs expériences.
- Les Dalits, les communautés tribales et autres communautés marginalisées ont estimé que, pour la première fois, ils étaient capables de faire entendre leurs points de vue sur des questions ayant trait à l'AEPHA et autres. Surtout, à mesure que les réunions mensuelles ont progressé, ces points de vue ont fini par influencer les décisions prises par les agents de district.
- Grâce à leurs contributions à ces réunions sur la question du manque d'eau potable sur les chantiers et autres manifestations gouvernementales, ces groupes marginalisés ont pu persuader les autorités de faire une dotation de deux roupies par personne et par jour pour de l'eau potable. Près de 800 000 membres de la communauté ont pu bénéficier de cette initiative.
- C'est peut-être la première fois que le gouvernement a ouvertement établi un lien entre les initiatives touchant l'AEPHA et celles touchant les moyens d'existence.
- Un autre résultat des pressions du PMC est que le ministère de l'Éducation a autorisé les écoles à utiliser leurs fonds de maintenance pour entretenir des toilettes.

Défis

- Le CRSD reconnaît que le plaidoyer fondé sur la preuve est l'outil le plus puissant pour convaincre les responsables à tous les niveaux du gouvernement. Toutefois, la plupart des membres et du personnel du PMC n'ont pas le savoir-faire requis pour procéder aux recherches et rédiger les publications de la qualité qui s'impose. C'est là un domaine où le PMC aura besoin d'un appui extérieur pour renforcer ses capacités s'il veut remplir son potentiel.
- Il sera très difficile de démultiplier les travaux du PMC et de soutenir sa cause en matière d'AEPHA sans obtenir un financement à moyen terme.

Apprentissage

Les ONG qui travaillent sur des questions liées à l'AEPHA devraient explorer la coopération et le travail en commun avec les réseaux au-delà du secteur. Outre le fait que cela ouvre la voie du succès, cela augmente aussi l'appréciation générale du secteur et des questions de gouvernance dans le plus grand nombre d'organisations possible.

6. Bonnes pratiques des réseaux qui travaillent sur la gouvernance

De toute évidence, un réseau qui tente d'améliorer la gouvernance, quel que soit le secteur sur lequel il travaille, devrait essayer de montrer l'exemple par le biais de ses propres politiques et processus en termes de participation, de consultation, d'inclusion, de redevabilité, de transparence et de réactivité.

Pour un réseau, bonne gouvernance signifie clarté, franchise sur son objectif, son rôle, ses adhérents, son format et ses finances. Il est de bon aloi pour les réseaux qui travaillent sur la gouvernance de rendre tous ces éléments ouverts et explicites. À tout le moins, les observateurs extérieurs devraient pouvoir voir comment est structuré le réseau, comment les décisions sont prises et par qui, combien il compte de membres, qui ils sont et le mode de financement du réseau. En outre, les membres devraient avoir des informations et un rôle à jouer dans l'élaboration des règles, attributions, procédures, projets et stratégies.

Les réseaux mûrs et bien financés comme les partenaires du GTF UWASNET en Ouganda, CONIWAS au Ghana, FANCA en Amérique centrale et FANSA en Inde,

qui ont des secrétariats à temps plein, ont souvent les structures et les processus les plus développés. Habituellement, ceux-ci sont définis dans la constitution et/ou dans des mémorandums d'accord ou des déclarations de valeurs et de principes.

Les réseaux plus nouveaux et/ou plus petits, notamment ceux qui sont autofinancés par leurs membres, auront probablement une approche moins cadrée et plus flexible. Souvent, ils ont un seul coordinateur au lieu d'un secrétariat et il se peut que le coordinateur ne soit pas rémunéré ni soutenu dans ses attributions par sa propre organisation.

Au moment de la création d'un réseau, n'oubliez pas d'essayer d'inclure les personnes et les groupes qui cristallisent la diversité de la population présente dans votre localité ou votre pays. Il devrait réunir aussi bien des femmes que des hommes et les groupes minoritaires et marginalisés devraient être impliqués. N'oubliez pas les jeunes et les personnes âgées, qui peuvent apporter une riche expérience et qui disposent souvent de plus de temps libre ou d'énergie et d'expertise en matière d'internet et de nouvelles technologies numériques.

Étude de cas : Bonne gouvernance dans un réseau – CONIWAS, Ghana et UWASNET, Ouganda

Le partenaire du GTF, la Coalition d'ONG du Ghana sur l'eau et l'assainissement (CONIWAS), a rendu public sa constitution et son code de déontologie. Les membres sont tenus de signer les deux documents avant d'adhérer au réseau. La constitution décrit la structure et les processus du réseau, dont un certain nombre sont abordés plus en détail dans le code de déontologie.

Le code de déontologie de CONIWAS comprend des sections sur :

- Les droits, la conduite et les responsabilités des membres envers le réseau (p. ex. participer activement aux activités qui promeuvent les objectifs de la coalition, comme le plaidoyer et la sensibilisation aux questions liées à l'AEPHA auprès des communautés et des décideurs).
- Les attributions de CONIWAS et de ses membres dans la société, leurs devoirs envers le public, et les responsabilités envers les communautés et les particuliers.
- Les pratiques professionnelles, les pratiques non professionnelles et la conduite contraire à l'éthique.
- Les obligations financières des membres.
- La résolution des conflits, la discipline et les sanctions.
- La procédure de révision du code.

Pour sa part, UWASNET a adopté une approche légèrement différente. Tous les membres doivent adhérer à sa constitution et il existe une description détaillée de la structure et de l'adhésion à l'organisation sur son site web. Mais au lieu d'adopter un code déontologique, il a défini un ensemble de valeurs essentielles, de devoirs et d'obligations auquel doivent souscrire les membres.

Les valeurs essentielles d'UWASNET

- Travail d'équipe
- Transparence
- Service de qualité
- Redevabilité
- Capacité d'innovation
- Impartialité

Devoirs et obligations des membres

- Défendre la réputation du réseau.
- Respecter la constitution du réseau.
- S'acquitter de tous les devoirs qui lui sont assignés par l'assemblée générale ou le comité exécutif.
- Promouvoir les objectifs d'UWASNET.
- Participer aux activités des organisations, notamment en assistant aux réunions.
- Fournir des informations.
- Maintenir un dialogue avec des tiers et participer activement aux groupes de travail.
- Représenter le réseau dans divers forums et plateformes.

Conseil

Il n'est pas nécessaire de partir de zéro au moment de développer votre réseau. Il est bien plus judicieux de profiter de l'expérience des autres. Cela vous gagne du temps et vous évite de répéter les erreurs qu'ils peuvent avoir commises. La plupart des coordinateurs de réseau seront heureux d'échanger des informations avec vous. Après tout, réfléchir à la manière de rendre leur réseau toujours plus efficace absorbe une grande partie de leur temps.

Il y a beaucoup de guides sur le travail en réseaux disponibles en ligne. Une sélection de ceux-ci vous est fournie à la fin de ce document mais parmi ceux qui sont particulièrement utiles, on citera :

- La première section du The Policy Project training manual (1999). Ce manuel comporte une section sur les « considérations pratiques pour le succès d'un réseau » concernant la création de réseaux de plaidoyer. (Voir la section sur les références.)
- Fonds pour la gouvernance et la transparence (2012) Capacity needs assessment tool. WaterAid et FAN, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.wateraid.org/uk/~/-/media/Publications/GTF-capacity-needs-assessment-tool.ashx
- Conseil de concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement (WSSCC) (2008) WASH coalition building guidelines. WSSCC, Genève, Suisse. Disponible sur : www.wsscc.org/sites/default/files/publications/wsscc_wash_coalition_building_guidelines_2008_en.pdf

Ce document met l'accent sur les réseaux formels mais il renferme aussi beaucoup de conseils judicieux qui sauront profiter à tout le monde.

7. Conclusions

Si les réseaux considèrent soigneusement comment faire avancer leur plaidoyer en faveur de la gouvernance, ils peuvent jouer un rôle important dans le renforcement de la société civile de manières plus performantes que ne pourraient le faire des ONG, des organisations communautaires et même des ONG internationales en travaillant seules.

Néanmoins, la création de nouveaux réseaux devrait uniquement être envisagée s'il se révèle impossible de s'attaquer aux questions à l'étude au travers d'un réseau existant. S'il est nécessaire d'établir un nouveau réseau, plutôt que gaspiller du temps et des ressources inutilement, il est bon de tirer des enseignements de l'expérience des réseaux couronnés de succès.

Les réseaux sont un élément stratégique prépondérant dans les programme de gouvernance en matière d'AEPHA, car ils sont bien placés pour :

- Inculquer à tous les membres les raisons pour lesquelles la bonne gouvernance est un élément essentiel pour garantir des prestations complètes de services AEPHA.

- Promouvoir la bonne gouvernance auprès des pouvoirs publics et des prestataires de services, ainsi qu'auprès des médias, du public, des politiciens et des partenaires du développement/ des donateurs d'aide bilatéraux et multilatéraux.
- D'une voix unifiée, et au travers d'un engagement constructif et d'un plaidoyer fondé sur la preuve, accroître la crédibilité des groupes de la société civile auprès des pouvoirs publics et jeter les bases d'une plus grande redevabilité et d'une transparence accrue dans les relations entre l'État et ses citoyens.

En montrant par l'exemple dans leurs propres structures et processus, les réseaux peuvent aussi encourager les ONG membres à adopter des principes de gouvernance analogues à ceux qu'ils exigent des décideurs, améliorant ainsi la qualité et la cohérence de leurs travaux.

Annexe 1 : Réalisations des réseaux GTF – exemples d'études de cas

Étude de cas 1: Conseils communautaires de l'eau au Nicaragua

Les conseils communautaires de l'eau (CAP) au Nicaragua représentent plus de 5 000 comités en charge de l'eau potable et de l'assainissement à travers le pays et desservent deux millions d'utilisateurs. Leur fonctionnement dépend du travail de 30 000 bénévoles.

Les réseaux formés par les CAP au Nicaragua présentent un intérêt particulier car, bien qu'ils soient différents de tous les modèles de réseau traditionnels, ils ont connu beaucoup de succès¹¹.

Participation au programme GTF : Les CAP dialoguaient avec FANCA (le réseau en charge de la coordination du programme GTF en Amérique centrale) avant même que le programme GTF n'ait vu le jour. Leur souhait d'adhésion était motivé par leur conviction que cela les aiderait à améliorer leurs techniques d'influence, à plaider en faveur d'un cadre juridique adéquat pour leurs travaux et à améliorer les systèmes d'eau communautaires.

Avant de s'associer au programme GTF, chaque CAP travaillait en vase clos, dans sa propre communauté, en essayant de faire face à ses propres questions et ses propres problèmes, grâce aux compétences en sa possession. Ils étaient, de ce fait, plus ou moins invisibles aux pouvoirs publics et à l'ensemble de la société.

Les représentants des CAP se sont impliqués dans les activités de planification du GTF. Cela englobait une réflexion sur les questions liées à la gouvernance et la priorisation des problèmes auxquels sont confrontés les systèmes communautaires d'approvisionnement en eau. Encouragés par la Coalition des organisations pour le droit à l'eau (CODA) et par FANCA, les CAP ont commencé à se constituer en réseau.

Forme : Le réseau de CAP et ses membres sont très différents de nombreux autres réseaux.

Le processus de création du réseau n'a pas été facile. Les CAP sont gérés par des membres individuels qui hébergent le réseau dans leurs propres locaux ou ceux de leur organisation ; ils fournissent un soutien bénévole logistique, technique et parfois même financier.

Une autre difficulté tient au fait que les agents publics qui participent au réseau le font sur une base bénévole et qu'ils doivent en plus s'acquitter de leurs autres obligations. Les exigences du réseau s'ajoutent à leur charge de travail et il ne leur est parfois donné qu'une faible priorité. Toutefois, comme le plaidoyer du réseau a commencé à obtenir des résultats encourageants, et comme les bénéfices des travaux sont devenus évidents, leur enthousiasme n'a fait que croître.

Dans un tel contexte, le soutien du programme GTF a joué un rôle pivot dans le financement d'un personnel dédié pour réunir les CAP en un semblant de réseau pour mettre en œuvre les activités.

Il n'existait aucune prescription concernant les attributions, la forme ou les fonctions des réseaux et la politique d'adhésion était souple et inclusive. La seule obligation était que les CAP individuels aient des objectifs communs et/ou que leur adhésion soit recommandée par un membre existant.

¹¹ Le lecteur trouvera un complément d'information sur les réalisations des réseaux CAP dans le quatrième manuel de la série *Mobilisation et plaidoyer pour une meilleure gouvernance AEPHA*. Disponible sur : www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks

La plupart des réseaux recherche un consensus lors de la prise de décisions, sauf dans des cas très complexes ou très particuliers lorsqu'un scrutin peut être envisagé. De plus, il est communément admis que chaque réseau désigne un comité de pilotage, chargé de représenter et de coordonner le réseau. Ceci mis à part, chaque réseau est unique.

Adhérents : Au niveau municipal, chaque réseau était constitué d'au moins cinq CAP agissant dans le périmètre de la municipalité, avec un ou deux représentants intervenant au nom de chaque CAP. Certains réseaux étaient aussi formés au niveau régional et l'un d'eux était établi au niveau national.

Le nombre d'hommes et de femmes dans les CAP est plus ou moins le même. Les femmes sont de plus en plus impliquées dans des rôles de leadership au sein des réseaux, en qualité de présidentes ou de trésorières. Ceci cadre bien avec les convictions des communautés selon lesquelles les femmes sont très compétentes lorsqu'il s'agit de gérer des ressources et de rendre des comptes.

Les gestionnaires des CAP aimeraient augmenter la participation des jeunes, non seulement pour remplir des postes vacants mais aussi pour apporter du sang neuf dans les réseaux, assurer un nouveau leadership ainsi qu'une maîtrise de l'informatique, d'internet et des réseaux sociaux, qui pourrait se révéler très utile dans les projets.

Fonctions : Une fois créés, les réseaux se sont concentrés sur le renforcement des capacités de leurs membres grâce à des formations et des échanges d'expériences ; ils ont aussi entamé des pressions en faveur des droits des CAP auprès des autorités municipales et nationales ainsi que des bailleurs de fonds internationaux.

Activités et réussites : Au niveau local, les nouveaux réseaux ont généralement été bien accueillis par les autorités municipales car il est beaucoup plus performant pour elles d'être en relation avec un réseau de 20 CAP que de traiter avec chacun d'eux séparément. Mais il est devenu de plus en plus manifeste qu'il fallait une loi nationale régissant les CAP afin de formaliser les droits, les responsabilités et les relations entre les CAP, les services gouvernementaux et autres parties prenantes clés du secteur. Sans cette loi, il n'y avait aucune politique gouvernementale régissant les CAP ; aucun financement dédié pour renforcer les infrastructures AEPHA ; aucun soutien pour renforcer les capacités organisationnelles des CAP ; aucun processus institutionnalisé pour participer à la prise de décisions ; et aucun programme détaillé de formation.

Certains réseaux de CAP municipaux et régionaux ont donc proposé de s'embarquer dans l'élaboration d'une loi sur les CAP. Son contenu a été rédigé dans ses grandes lignes et une stratégie de plaidoyer a été convenue lors d'une série d'ateliers des réseaux municipaux et régionaux, avant d'être approuvée lors d'une assemblée nationale des CAP.

Une législation spéciale pour régir les CAP a maintenant été approuvée. Le rôle considérable joué par les réseaux de CAP pour en arriver là est véritablement impressionnant. Alors qu'ils étaient invisibles auparavant, les CAP sont désormais fermement reconnus comme des acteurs du secteur avec lesquels il faut compter.

Principaux enseignements

Cette diversité de structure, d'adhérents et de fonctions entre les différents réseaux locaux ne les empêche pas de coopérer entre eux autour d'objectifs communs.

- Lorsqu'il existe une telle diversité, pour renforcer le sentiment d'appropriation, il est important d'offrir des chances de discussion, de contributions et de prise de décisions au plus grand nombre possible de réseaux.
- Des structures souples et relativement lâches ne constituent pas un obstacle à l'obtention de changements importants.
- On peut obtenir beaucoup avec un minimum de ressources financières mais même de petites sommes d'argent et de soutien technique peuvent faire une très grosse différence.
- En travaillant ensemble, les communautés ont prouvé qu'elles étaient capables de gérer leurs propres ressources et services, y compris un service vital comme l'eau potable.

Étude de cas 2 : WSF Éthiopie – Exercer une influence dans des circonstances difficiles

Le partenaire unique et principal exécutant du programme du GTF en Éthiopie est le Water and Sanitation Forum (WSF), sous l'égide du Consortium of Christian Relief and Development Associations (CCRDA).

WSF a vu officiellement le jour en 2008. Son objet déclaré était de fournir une plateforme commune pour les OSC qui travaillent sur l'AEPHA en Éthiopie afin de promouvoir les meilleures pratiques et d'améliorer l'impact collectif de ses membres sur les questions du secteur au travers d'une action de plaidoyer.

Réalisations

WSF reste un réseau émergent et ne s'est pas encore imposé comme une entité autonome et durable. Le fait qu'il dispose de ressources financières limitées et que bon nombre de ses membres comprennent mal les enjeux de la gouvernance, du travail en réseau, du travail d'influence basé sur la preuve et du dialogue politique, bride ce qu'il est en mesure d'accomplir. En outre, WSF fonctionne dans un milieu politique difficile pour les groupes de la société civile, car les pouvoirs publics imposent de telles restrictions sur leurs activités que cela revient à interdire le plaidoyer basé sur les droits¹².

Malgré tous ces facteurs, WSF est devenu un important mécanisme de coordination pour les ONG travaillant sur l'AEPHA. Aux termes du programme GTF, WSF a commencé par jeter les bases de ses travaux en construisant une base de données et un répertoire de ses membres et en organisant des formations afin de renforcer les compétences et les connaissances dans des domaines aussi divers que les communications et le suivi des performances du secteur, l'équité et l'inclusion, ainsi que l'assainissement urbain.

En 2009, WSF est devenu responsable de la coordination et la facilitation de l'élaboration du premier Rapport annuel commun des OSC travaillant sur l'AEPHA, 2009-10, en liaison avec les membres et les personnes extérieures au WSF pour recueillir toutes les contributions et les données nécessaires. Le rapport passait en revue les réalisations des OSC dans l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'hygiène, le renforcement des capacités et le plaidoyer politique, ainsi que les contributions financières et les investissements généraux dans le secteur – se montant à quelque 5,2 millions de livres (un peu plus de 8 millions de dollars US) en 2009/10. Comme les documents du même ordre dans d'autres pays du GTF, le rapport ne se contentait pas d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur la contribution notable des groupes

¹² Pour obtenir un complément d'information sur les implications de ce milieu, voir le quatrième manuel de la série *Mobilisation et plaidoyer pour une meilleure gouvernance AEPHA*. Disponible sur : www.wateraid.org/gtflearninghandbooks

de la société civile, il démontrait aussi la force de leur raisonnement analytique sur les meilleures pratiques et sur la façon de résoudre les défis du secteur.

Les membres du WSF ont aussi élaboré un plan stratégique afin d'orienter leur programme de gouvernance et ce plan comprenait une stratégie spécifique en matière de mobilisation. La stratégie identifiait le besoin de s'attaquer à trois secteurs : l'eau, la santé et l'éducation, qui ont par la suite été intégrés avec succès dans l'ordre du jour des rencontres du forum multipartite sur l'AEPHA, auxquelles ont assisté les pouvoirs publics, le secteur privé, des partenaires du développement/d'importants bailleurs de fonds et des groupes de la société civile.

Au niveau national, seuls quelques ONG travaillant sur l'AEPHA entretenaient de bonnes relations de collaboration avec le ministère de l'Eau. Les activités de WSF ont augmenté la crédibilité du réseau et WSF a par la suite été invité à faire part de son point de vue à différents services gouvernementaux concernés par l'AEPHA et à mobiliser ses membres pour débattre et donner leurs avis sur, notamment, les plans annuels du secteur ou les nouveaux plans d'assainissement urbain.

En outre, WSF siège désormais au comité organisateur de la Réunion technique nationale conjointe sur l'AEPHA et toutes les ONG qui souhaitent donner leur avis doivent le faire au travers du réseau.

Enseignements

- En investissant dans le renforcement organisationnel d'un réseau et des capacités de ses membres, on arrive à un plaidoyer du réseau plus efficace.
- La coordination entre membres et non-membres pour générer une action de plaidoyer de qualité augmente la crédibilité auprès des pouvoirs publics.
- Devenir la source privilégiée du gouvernement pour recueillir le point de vue des ONG et des organisations communautaires est un véritable exploit mais c'est aussi une énorme responsabilité, qui exige du réseau qu'il veille à ce que les membres et les non-membres soient représentés correctement.

Informations contextuelles sur la structure et le fonctionnement de WSF

Le rôle du réseau est de partager les apprentissages et de renforcer les capacités de ses membres, consolider les partenariats et les relations entre les membres, coordonner le plaidoyer commun sur les questions ayant trait à l'AEPHA et veiller à ce que les pouvoirs publics comprennent et apprécient le rôle joué par les OSC et les ONG en vue d'améliorer les services AEPHA.

Forme : Le réseau a été créé par 13 organisations qui ont encouragé d'autres OSC travaillant sur l'AEPHA à y adhérer. Lors de la première assemblée générale, les membres ont décidé du centre d'intérêt et des objectifs du réseau et ils ont rédigé un mémorandum d'accord. Un code de conduite couvrant les normes et le contrôle de la qualité a été élaboré par la suite.

Le réseau dispose d'un coordinateur rémunéré à plein temps, qui est chargé de sa gestion ordinaire. Il est soutenu par un chargé de projet GTF et un comité de pilotage composé de sept membres, élus par l'ensemble des adhérents. Le comité se réunit au moins une fois par mois. En outre, WSF compte trois sous-groupes thématiques qui assument des responsabilités spéciales, l'un en matière de recherches, de plaidoyer et de lobbying ; le second en matière d'apprentissage, de documentation et de sensibilisation ; et enfin le troisième pour ce qui touche à la coordination et au travail en réseau.

Adhérents : Le réseau est ouvert à toutes les OSC d'Éthiopie qui travaillent dans le secteur de l'AEPHA. Actuellement, WSF compte environ 80 membres issus des ONG locales et nationales et des ONG internationales travaillant dans le secteur. Les membres constituent l'organe de prise de décisions suprême et approuvent tous les documents officiels lors de réunions trimestrielles. À ce jour, aucun frais d'adhésion n'a été prélevé.

Fonctions : Outre le partage d'information et la promotion de l'apprentissage entre les membres, WSF organise des formations officielles, entreprend des recherches communes, documente les expériences des membres et coordonne les actions de plaidoyer sur les enjeux du secteur. Le réseau recherche aussi activement la collaboration avec d'autres réseaux du même esprit, le ministère de l'Eau et de l'Énergie et l'Unité technique relative à l'eau du Groupe d'aide des bailleurs de fonds (DAG-Water). Le forum envisage d'établir un partenariat avec les organisations gouvernementales pertinentes à l'échelle régionale et fédérale, le secteur privé et d'autres acteurs partageant la même vision, y compris des organisations et des réseaux axés sur l'AEPHA au niveau régional et international, afin d'atteindre des buts communs.

Étude de cas 3: Les membres locaux identifient et promeuvent le besoin de réformes nationales — CONIWAS au Ghana

La structure et l'adhésion à la Coalition des ONG du Ghana sur l'eau et l'assainissement (CONIWAS), avec des coordinateurs pour les régions nord, centre et sud du pays, lui permet de recueillir des problèmes liés au secteur AEPHA à travers tout le pays et de les répercuter du niveau local au niveau national avant de les intégrer dans ses actions de plaidoyer. Pour montrer à quel point cela peut être important, on peut citer l'exemple de l'intervention de la coalition sur les conseils de l'eau, désormais rebaptisés équipes de gestion de l'eau et de l'assainissement.

Dans les communautés de plus de 1 500 habitants, la politique du gouvernement est d'installer un réseau d'eau au lieu d'aménager une série de points d'eau. La gestion et l'entretien de ces systèmes relevaient jadis de la responsabilité d'organisations appelées les conseils de développement de l'eau et l'assainissement.

Malheureusement, il est fréquent au Ghana que les gouvernements nouvellement élus révoquent tous les conseils et en désignent d'autres de façon à pouvoir installer leurs propres sympathisants dans ces fonctions. Le résultat de cette ingérence politique a fait que du personnel bien implanté et bien formé au sein des conseils existants de développement de l'eau et de l'assainissement a ainsi été révoqué. Bien souvent, il y a eu beaucoup de retard pour remplacer le personnel et les responsables et des retards encore plus grands pour leur donner la formation requise afin qu'ils puissent s'acquitter

de leur tâche. Entre-temps, les principales décisions touchant au déblocage des fonds, à l'adjudication des marchés et aux réparations des systèmes hors service, étaient dans l'impasse.

Les membres de CONIWAS travaillant sur des questions de gouvernance au niveau local ont abordé les problèmes lors des réunions nationales du réseau avec des ONG internationales et des partenaires du développement. Ils ont aussi porté la question devant la conférence annuelle de Mole. Les membres du réseau ont souligné que, outre de piètres performances par les conseils, le résultat de l'ingérence politique était que les communautés qu'ils servaient les considéraient comme des entités à la solde du gouvernement au lieu d'être des organisations réactives et axées sur les besoins des usagers.

Du fait du plaidoyer interne mené par des membres locaux, y compris le partenaire du GTF CONIWAS, ils ont décidé de porter la question au niveau national. De ce fait, le problème a été reconnu dans le Rapport sur les performances du secteur de l'eau et l'assainissement publié en 2009 par le ministère de l'Eau. Ce rapport renfermait une recommandation véhémement selon laquelle « même s'il devient nécessaire d'effectuer de tels changements, ils devraient être faits de manière à ne pas créer de vide susceptible de nuire au progrès¹³ ».

L'action de plaidoyer s'est poursuivie parallèlement à une recherche de solution. Finalement, la solution s'est révélée simple mais ingénieuse : le ministère a émis une nouvelle réglementation qui transformait tous les conseils de développement de l'eau et l'assainissement en équipes de gestion de l'eau et l'assainissement. Comme les « conseils » sont désormais des « équipes », leurs membres ne peuvent plus être révoqués lorsqu'un nouveau gouvernement arrive au pouvoir. L'impact sur l'aptitude de ces organes à fournir un meilleur service a été énorme. En outre, les relations et le dialogue entre les équipes de gestion de l'eau et l'assainissement et les communautés dont elles s'occupaient ont connu de profondes améliorations.

Enseignements

- Avoir des membres du réseau (ou tout au moins, de très bons contacts et des communications avec des organisations et/ou des réseaux au niveau local) est indispensable pour permettre de traiter des questions qui resteraient « masquer » autrement.
- Les informations locales sont aussi requises pour garantir que les réformes gouvernementales découlant des actions de plaidoyer national sur les questions locales soient dûment mises en œuvre et aient les résultats escomptés.

La Conférence de Mole

La Conférence de Mole a vu le jour en 1989 lorsqu'un groupe d'acteurs non étatiques a organisé une conférence nationale multipartite sur le thème de l'AEPHA dans la Réserve de gibier de Mole, au Ghana. L'objectif était de créer un forum de dialogue sur des enjeux sectoriels et d'accroître les compétences des OSC pour qu'elles puissent communiquer avec succès sur des questions nécessitant une intervention du gouvernement. La première conférence a été très réussie et elle s'est réunie tous les ans depuis lors, en se consacrant chaque année à un thème différent.

Les discussions entre les OSC et le gouvernement à la Conférence de Mole ont d'abord été conflictuelles mais, ces dernières années, on a mis l'accent sur la collaboration. Au cours des 23 dernières années, la conférence a été organisée et gérée par CONIWAS.

La Conférence de Mole est désormais l'une des plus grandes plateformes multipartites annuelles dans le secteur de l'AEPHA au Ghana. Parmi les participants figurent des organisations communautaires, des ONG et des ONG internationales, les pouvoirs publics, des entités de réglementation, le secteur privé et les principaux bailleurs de fonds internationaux dans le domaine de l'AEPHA. Plus de 30 % des participants aux conférences sont des femmes.

13 Ministère des Ressources en eau, des Travaux publics et du Logement, Ghana (2009). *Water and Sanitation Sector Performance Report*.

Annexe 2 : Informations supplémentaires sur la structure et l'objet d'UWASNET

Objet : L'objet du Réseau sur l'eau et l'assainissement en Ouganda (UWASNET) est de renforcer la contribution des OSC aux performances et au développement du secteur de l'AEPHA. Son rôle est de renforcer la coordination, le travail en réseau, le partenariat et la collaboration entre les ONG et les organisations communautaires et autres acteurs du secteur, les partenaires et les pouvoirs publics et de contribuer au développement et à la mise en œuvre de politiques, de stratégies, de normes et de lignes directrices sectorielles par le biais de recherches et d'une analyse des politiques.

Créé en 2000, UWASNET est l'organisation faitière nationale qui réunit toutes les OSC dans le secteur de l'eau et de l'environnement. Le réseau a grandi régulièrement et c'est désormais une institution dynamique qui compte plus de 200 ONG adhérentes. C'est une institution qui jouit d'une excellente réputation en Afrique et à l'échelle internationale. De ce fait, UWASNET a été membre du Comité mondial d'orientation de l'initiative Assainissement et Eau pour Tous (SWA), coordinateur national du Conseil de concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement (WSSCC) à Genève et le Conseil mondial de l'eau à Paris.

Les quatre partenaires du GTF chargés de mettre en œuvre le programme en Ouganda sont tous membres du secrétariat d'UWASNET qui assure leur coordination. Trois d'entre eux – *Community Integrated Development Initiatives (CIDI)*, *Health Through Water and Sanitation (HEWASA)*, et *Agency for Capacity and Research Development (ACORD)* – sont des coordinateurs régionaux d'UWASNET, chargés de la coordination des membres d'UWASNET dans les régions. En outre, le réseau contribue au programme de gouvernance grâce à une action de plaidoyer de haut niveau et par la

promotion de l'importance que revêt la bonne gouvernance entre ses membres, d'autres groupes de la société civile et le grand public.

Adhérents : Le réseau compte plus de 200 membres, dont 25 % sont des ONG internationales, 65 % sont des ONG locales et 15 % sont des organisations communautaires. Les membres à part entière émanent des ONG internationales, des ONG, des organisations communautaires et des organisations confessionnelles actives dans le secteur de l'AEPHA. Les membres associés comprennent le secteur privé, les universitaires et les bailleurs de fonds internationaux. Il y a aussi un petit nombre de membres honoraires qui sont invités à faire partie du réseau du fait des services exceptionnels rendus à UWASNET.

Forme : La structure et les processus de prise de décisions du réseau traduisent sa maturité et sont transparents, démocratiques et participatifs :

- L'assemblée générale annuelle des membres élit un conseil d'administration tous les trois ans. Le conseil est chargé de l'élaboration des politiques et stratégies ainsi que de la surveillance et du suivi du travail du secrétariat, lequel dispose d'un comité exécutif constitué de l'encadrement supérieur.
- Le réseau est décentralisé et l'assemblée générale annuelle est chargée de choisir les dix organisations membres qui agiront comme coordinateurs régionaux dont les responsabilités premières seront de coordonner et faciliter les activités des membres des dix régions qui lui sont dévolues.
- Tous les deux ans, les membres élisent les présidents et les autres dignitaires des six groupes de travail thématiques d'UWASNET¹⁴.

¹⁴ Voir aussi l'étude de cas sur le rôle des groupes de travail thématiques à la section 4.2, Problèmes que pose l'appartenance à un réseau et suggestions pour les réduire au minimum.

Références

CAFOD, Christian Aid et Trocaire (2006) *La surveillance des politiques gouvernementales – Une boîte à outils pour les organisations de la société civile en Afrique*. CAFOD, Christian Aid et Trocaire, Londres, Royaume-Uni et Maynooth, Irlande. Disponible sur : www.cafod.org.uk/layout/set/print/Media/Files/Resources/Policy/Monitoring-government-policy
Trousse à outil disponible en anglais, en français et en portugais, avec des informations, des suggestions, des exemples et des méthodes sur la façon de recueillir des preuves sur les politiques et d'utiliser ces données probantes pour monter des actions de plaidoyer.

Coulby H (2009) *A guide to multi-stakeholder work: Lessons from the Water Dialogues*. The Water Dialogues, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf
Guide pratique et enseignements sur la conception, la formation, la gestion, la dotation en ressources et la facilitation de dialogues multipartites entre des acteurs ayant des points de vue différents, y compris la production de recherches et de stratégies de plaidoyer multipartites.

Hearn S et Mendizabal E (2011) *Not everything that connects is a network*. Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6313.pdf

International HIV/AIDS Alliance (2002) *Advocacy in action: A toolkit to support NGOs and CBOs*. International HIV/AIDS Alliance, Brighton, Royaume-Uni. Disponible sur : www.aidsalliance.org/includes/Publication/adv0602_Advocacy_toolkit_eng.pdf

Mendizabal E (2006) *Working paper no 276: Building effective research policy networks: Linking function and form*. Overseas Development Institute, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/146.pdf

Oxfam GB (2007) *Building national campaigns: Activists, alliances, and how change happens*. Oxfam GB et Practical Action Publishing, Oxford, Royaume-Uni. Disponible sur : www.oxfam.org.uk/nationalcampaigns
Un livre décrivant cinq campagnes qui illustrent comment des campagnes nationales pourraient promouvoir le changement. Décrit comme un manuel de « récits d'innovations et de résolution de problème ». Le chapitre deux de cet ouvrage explique comment élaborer une stratégie en se servant des médias et en développant des politiques.

The Policy Project (1999) *Création de réseaux pour le changement de politiques : Un manuel de formation pour le plaidoyer*. USAID, Washington DC, États-Unis. Disponible sur : www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm
Disponible en anglais, en espagnol et en français. Manuel de formation à l'intention des ONG et des OSC sur la création et la gestion de réseaux de plaidoyer, y compris des outils et des approches pour influencer les décisions politiques à tous les niveaux.

VSO (2009) *Participatory advocacy: A toolkit for VSO staff, volunteers and partners*. VSO, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf
Document d'apprentissage basé sur le travail de VSO, y compris des outils axés sur le plaidoyer, les campagnes, les efforts de coordination à l'échelle nationale, régionale et internationale.

WaterAid (2001) *Advocacy: What's it all about?* WaterAid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.seachangeop.org/sites/default/files/documents/2001%2011%20Advocacy%20in%20watsan.pdf

WaterAid (2007) *The advocacy sourcebook*. WaterAid, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.wateraid.org/~media/Publications/advocacy-sourcebook.pdf
Guide qui donne les raisons à l'origine du plaidoyer et les approches possibles. Il explore les acteurs et les processus politiques, ainsi que les organismes et les réseaux qui travaillent dans le domaine du plaidoyer dans le secteur de l'eau.

WaterAid et Freshwater Action Network (FAN) (2012) *Governance and Transparency Fund (GTF) capacity needs assessment tool*. WaterAid et FAN, Londres, Royaume-Uni. Disponible sur : www.wateraid.org/~media/Publications/GTF-capacity-needs-assessment-tool.ashx

WSSCC (2008) *WASH coalition building guidelines: An introductory guide for national coordinators and coalition members*. WSSCC, Genève, Suisse. Disponible sur : www.wsscc.org/sites/default/files/publications/wsscc_wash_coalition_building_guidelines_2008_en.pdf
Éléments clés sur la façon de construire, gérer et entretenir une coalition multipartite efficace dans le secteur de l'AEPHA.

Sites web

BPD : Building Partnerships for Development in Water and Sanitation

www.bpdws.org

Bien qu'il soit plus généralement axé sur la mise en œuvre de partenariats, l'analyse et les outils fournis sont faciles à appliquer aux alliances de plaidoyer – y compris les accords, l'évaluation des environnements porteurs, la gouvernance et l'évaluation des performances.

Centre de recherches pour le développement international

www.idrc.ca

Pour mesurer l'efficacité des efforts de concertation, le CRDI a mis au point une « cartographie des résultats », une façon innovante de passer en revue comment les résultats des activités et processus de coalition ont influencé les pratiques et les activités des différentes parties prenantes.

Institut international pour le développement durable

www.iisd.org

Axé davantage sur le côté réseau du travail en collaboration, l'IISD a produit toute une gamme de documents pour veiller à ce que les réseaux soient conçus pour répondre à un but.

The Institute of Social and Ethical Accountability

www.accountability.org

AccountAbility a mis au point un outil interactif conçu pour aider les praticiens à faire en sorte que les éléments de gouvernance des efforts de concertation soient conçus correctement.

WaterAid, 47-49 Durham Street,
London, SE11 5JD, UK
Tel +44 (0)20 7793 4500 Fax +44 (0)20 7793 4545
www.wateraid.org wateraid@wateraid.org
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré (England and Wales) and SC039479

FAN Secretariat office, 2nd Floor,
47-49 Durham Street, London, SE11 5JD, UK
Tel: +44 (0)20 7793 4509 Fax: +44 (0)20 7793 4545
www.freshwateraction.net
Numéro d'organisme de bienfaisance enregistré: 1148051

