



TAMBOUR BATTANT

Recits de reseaux d'influence

Edité par : Nynke Kuperus, Marieke Meeske, Saskia van Veen
Équipe mesure d'impact et connaissance, Oxfam Novib

TAMBOUR BATTANT

Recits de reseaux d'influence

Edité par : Nynke Kuperus, Marieke Meeske, Saskia van Veen
Equipe de mesure et de connaissance de l'impact, Oxfam Novib

PREFACE

Comité de révision, juin 2020

Erik Boonstoppel — Chef de projet Dialogue et contestation dans le Partenariat stratégique chez Oxfam Novib

Paul Engel — Consultant senior Connaissance, perspectives et innovation et Président du conseil de Both Ends

Velina Petrova — Directeur Connaissance pour Impact chez Oxfam International

Gerhard Schuil — Responsable Recherche et conseils au Centre de recherche sur les entreprises multinationales (SOMO)

Paul Shotton — Maître de conférences à la faculté des sciences appliquées de La Haye

Le monde est un village à grande échelle où les petites organisations peuvent avoir l'impression d'être de plus en plus insignifiantes. Les communautés locales sont liées à une économie globalisée qui est alimentée par des mouvements mondiaux de biens, de services, de capitaux, de travailleurs et de connaissances. Dans cet ordre mondial, les états, les citoyens, la faune et la flore sont impactés par les actions d'organisations internationales, d'entreprises multinationales et la finance mondiale. Pour faire face aux problèmes locaux, les communautés locales et nationales ont besoin de réseaux pour partager les connaissances et les ressources et faire entendre leurs voix. Unies dans des réseaux, les Organisations de la Société Civile sont mieux à même d'augmenter leur influence, de prendre position, de trouver des solutions et de modeler une politique. Les réseaux formels et informels de personnes et d'organisations de même sensibilité fournissent à la société civile les ressources nécessaires pour vaincre le statu quo et plaider pour des changements positifs dans l'économie mondiale.

Il n'y a pas de voie unique pour développer une mentalité en réseau – nous devons apprendre de nos expériences, échecs, dilemmes et solutions. Les cas présentés dans cette publication fournissent des aperçus de stratégies pour établir des réseaux, coalitions et alliances. Nous mettons également en évidence l'importance de définir des objectifs communs clairs ainsi que d'identifier les réalisations des réseaux (et les organisations en leur sein) et les bénéfices à court et long terme pour la cause. Les cas mettent l'accent sur l'importance d'assurer une communication efficace dans les réseaux et de reconnaître les différences parmi les membres. Ces différences représentent les richesses qui exigent que le réseau assigne des rôles spécifiques aux participants. Ces cas fournissent un aperçu de la façon de mobiliser les communautés, les citoyens et les acteurs et d'assurer une action coordonnée. Une coordination et une communication efficaces sont les clés de la réussite du réseau. Les cas montrent que la technologie joue un rôle clé dans la coordination et la communication, à la fois dans et à l'extérieur des réseaux. De plus, les réseaux peuvent avoir un effet transformateur sur leurs membres. La croissance du réseau nécessite des ajustements de la part de leurs membres, par exemple, en termes de cible, de collaboration, d'apprentissage et de degré de formalisation.

La série de récits présentés dans cette publication montre l'espoir dans le pouvoir et l'action des citoyens, particulièrement quand ceux-ci sont associés en réseaux à travers le monde, indépendamment du fait que ceux-ci soient mondiaux, du nord, du sud ou d'autres types. La façon dont un réseau est présenté dépend bien sûr fortement de la perspective de l'auteur. La plupart des cas présentés sont écrits à partir de la perspective de l'initiateur, du coordinateur, du co-organisateur ou du fondateur. Cette perspective peut donner lieu à certains partis pris. Cependant, comme vous pouvez le lire, les auteurs

nous permettent de jeter un coup d'œil en coulisses et de découvrir leur travail. La grande valeur de cette publication réside dans le fait que ces réseaux ne nous donnent pas seulement un aperçu de leur fonctionnement mais également de leur réflexion et des dilemmes auxquels ils sont confrontés. Prendre connaissance de ces dilemmes fait de cette publication une lecture essentielle pour les professionnels de l'influence à travers le monde.

TABLE DE MATIÈRES

Preface	2
Abbreviations	6
INTRODUCTION	8
Coulisses du voyage	9
INFLUENCE DES ORGANISATIONS INTERGOUVERNEMENTALES	14
Transnationalisation des questions nationales	15
Abolir les armes nucléaires	19
Responsabilisation des entreprises en matière de droits humains et d'environnement	29
Une liste positive pour les animaux domestiques dans l'UE	41
Action collective pour le changement	50
INFLUENCE DES GOUVERNEMENTS NATIONAUX	52
Connecter les voix nationales	53
Aide humanitaire localisée au Bangladesh	57
Influence de la santé et des droits en matière de sexualité au Malawi	67

Opposition aux réseaux de défense des droits à la santé en matière de sexualité et de reproduction en Indonésie	79
Le lien entre influence et fourniture de services	86
INFLUENCE A PLUSIEURS NIVEAUX	88
Influence au-delà des frontières	89
Football et droits fonciers pour 3 millions de personnes au Libéria	93
Les femmes dans la police afghane	105
La société civile et le plaidoyer pour la santé à plusieurs niveaux dans la Global Financing Facility	117
Un jeu puissant	127
CONCLUSION	130
Trouver votre ensemble	131
Bibliographie	139
Remerciements	147
Colophon	148

ABBREVIATIONS

AAP	Animal Advocacy and Protection (Plaidoyer pour et Protection des Animaux)	OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
AGNU	Assemblée générale des Nations Unies	ONG	Organisation non gouvernementale
AMREF	Association pour la Médecine et la Recherche en Afrique	OSC	Organisation de la société civile
ASV	Alliance Satu Visi	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
COVID-19	Maladie provoquée par le coronavirus 2019	RMNCAH-N	Services de nutrition et de santé reproductive et de santé ciblant les adolescents, les mères, les nouveaux-nés et les enfants
EfA	Eurogroup for Animals (Eurogroupe pour la protection animale)	SDSR	Santé et droits en matière de sexualité et de reproduction
FIAS	Force internationale d'assistance et de sécurité	SOMO	Centre de recherche sur les entreprises multinationales
GFF	Global Financing Facility (Facilité de financement mondial)	UE	Union européenne
GUSO	Get Up Speak Out	UK	Royaume-Uni
ICAN	Campagne internationale pour l'abolition des armes nucléaires	UN	Nations Unies
IPBES	Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques	UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
KUHP	Projet de code pénal	US	Etats-Unis
MoU	Protocole d'accord	WASH	Programme eau, assainissement et hygiène
NAHAB	Alliance nationale des acteurs humanitaires	WPSO	Women and Peace Studies Organization (Organisations d'études de femmes & paix)
NL	Pays-Bas	WWF	Fonds Mondial pour la Nature

INTRODUCTION

COULISSES DU VOYAGE

La fonction du tambourin représenté sur la couverture de ce livre est de rassembler les personnes et de créer un espace de dialogue. A travers le monde, le tambour est utilisé aujourd'hui tout comme il le fut hier. Battre un tambour donne à un individu le pouvoir de faire entendre sa voix. La vibration du tambour est supposée éliminer les émotions et les pensées superflues, ce qui permet aux conversations de se dérouler sur un pied de plus grande égalité et d'être unis par un lien affectif. Le tambour est ici une métaphore des personnes se rassemblant dans un réseau d'influence. Les pensées des personnes sont concentrées sur la réalisation conjointe d'un changement et le développement de connexions et de partenariats équitables mutuellement bénéfiques. Cette publication vise à nous faire découvrir comment les réseaux d'influence fonctionnent et comment ils réalisent un changement.

Cette introduction commence par quelques définitions et considérations théoriques qui guident notre analyse et elle présente également les questions d'apprentissage globales qui ont donné lieu à cette publication. Commençons par examiner de plus près la définition d'influence – 'efforts systématiques visant à modifier les relations de pouvoir, les attitudes, les normes sociales, et les comportements ; la formulation et la mise en œuvre de politiques officielles, de lois et de réglementations, de budgets et de politiques et de pratiques d'entreprises, de façon à favoriser 'des sociétés plus justes et plus durables, dépourvues de pauvreté' (Oxfam, 2019). Cette définition de l'influence peut être approchée comme un effort stratégique autant que comme un processus créatif et compliqué. Selon le contexte, les stratégies d'influence peuvent inclure : cultiver une citoyenneté active ; développer la capacité d'institutions officielles à encourager les personnes démunies et marginalisées à participer au processus décisionnel ; tenir un plaidoyer et mener des campagnes pour des changements des processus décisionnels, les politiques et les pratiques des gouvernements et des entreprises ; influencer les attitudes, les normes sociales et les comportements ; supporter les rôles de réduction de la pauvreté des mouvements sociaux et des organisations de la société civile (OSC) ; et supporter, diffuser et intensifier des solutions de développement novatrices (Oxfam, 2019). Le pouvoir d'influence réside dans la sélection d'une combinaison adéquate de ces stratégies pour correspondre à la fenêtre d'opportunité apparaissant dans le contexte d'un thème donné. La présente publication fournit de nombreux exemples démontrant que l'influence peut être utilisée dans tous les contextes et domaines thématiques et à tous les niveaux. Elle peut être indépendante ou, comme c'est plus souvent le cas, intégrée dans le programme et le travail humanitaire (Oxfam, 2019).

Une combinaison de stratégies a une influence plus puissante et se réalise idéalement en collaborant. Ceci explique pourquoi l'influence apparaît souvent dans des coalitions ou des réseaux pour défendre les intérêts dans un processus

politique (Heaney & Lorenz, 2013 ; Junk 2019). Les partenariats et alliances sont considérés comme essentiels pour une influence efficace (Oxfam, 2019). Les bénéfices de la collaboration dans les partenariats mutuellement bénéfiques (Oxfam Australie, 2017) comprennent : (1) une voix plus forte et plus crédible pour le réseau ; (2) un accès accru aux décideurs ; (3) des avantages organisationnels mutuels à travers le partage des compétences et une exposition plus large aux pratiques mutuelles ; et (4) un risque réduit grâce à une voix unie plutôt qu'un plaidoyer par une organisation isolée (Oxfam Australie, 2017 ; Te Lintelo et al., 2016) Par ailleurs, une coopération active augmente la réussite des efforts de lobbying (Junk, 2019). Les cas présentés dans cette publication illustrent qu'un récit narratif partagé et des objectifs correspondants sont essentiels pour apporter un accent et une échelle aux activités d'influence du réseau et ses membres individuels. Pourtant, ce récit narratif commun n'est pas suffisant. Un document définissant la position est un début, pas une fin (Labovic, 2017). Mettre en commun les ressources humaines et financières dans un réseau est bénéfique mais s'avère également être un incitant pour les nouveaux membres à rejoindre un réseau.

Les termes 'réseau', 'alliance' et 'coalition' sont couramment utilisés par les groupes de la société civile pour faire référence à leurs collaborations pour l'influence, bien que bien d'autres termes soient également courants. Pour la présente publication, nous suivons Oxfam Australie (2017) et estimons que le terme 'réseau' semble le terme le plus inclusif, c'est pourquoi nous avons opté pour celui-ci.

Les neuf exemples présentés ici démontrent que l'influence en tant que réseau ne revêt pas une approche uniforme. Les réseaux d'influence ciblent différents lieux de décision et chacun présente un modèle, des relations, approches et stratégies différents pour exercer une influence. Les trois parties de la publication nous en disent plus sur les expériences des neuf réseaux d'influence qui nous ont permis de jeter un coup d'œil en coulisses et de découvrir leurs expériences. Les cas sont des témoignages et réflexions personnels d'acteurs clés dans les réseaux.

Le but de la présente publication n'est pas de fournir une réflexion indépendante. Les professionnels partagent plutôt des aperçus de la façon dont ils ont sélectionné et employé (des combinaisons de) différentes stratégies, leurs méthodes de travail et la façon dont ils fonctionnent pour assurer des partenariats mutuellement bénéfiques le développement des capacités. Les cas décriront également les réussites, les dilemmes surmontés et les leçons tirées des échecs. Les réussites, dilemmes et échecs démontrent tous comment les réseaux d'influence évoluent au rythme de la confiance qu'ils créent.

La réalité en perpétuelle évolution des réseaux d'influence laisse peu de place à la réflexion. C'est pourquoi la présente publication cherche à apporter sa contribution en prenant un moment pour porter un regard rétrospectif et tirer les

leçons de la pratique des uns et des autres. Nous avons utilisé trois questions d'apprentissage globales (esquissées des professionnels de l'influence) pour modeler l'analyse. La première question a mis l'accent sur les partenariats et comment les partenariats s'avèrent mutuellement bénéfiques. Une deuxième question s'est concentrée sur la création d'un récit narratif et d'objectifs partagés. Enfin, les professionnels ont été interrogés sur le rôle du développement de capacités dans leurs réseaux d'influence.

La présente publication est ponctuée de réflexions pertinentes sur les relations de pouvoir. Nous examinons l'importance de la communication interne et externe, notamment les aspects interculturels de la communication et le rôle du support public et la façon dont il peut modeler une fenêtre d'opportunité pour les réseaux d'influence pour passer à l'étape suivante et réussir.

Comment cette publication a-t-elle vu le jour

L'influence est une partie du travail d'Oxfam Novib qui connaît une croissance grandissante. Pour mieux connaître l'influence dans les réseaux, Oxfam Novib a initié la présente publication dans le but de rassembler les leçons tirées par une grande variété d'acteurs dans le secteur du développement. La présente publication s'intègre dans un parcours d'apprentissage global mis en œuvre par le Partenariat stratégique – Vers un réseau d'influence mondial (Oxfam Novib, SOMO et le Ministère néerlandais des Affaires étrangères). Le parcours d'apprentissage se veut une réflexion et entend tirer les enseignements des réussites, échecs et dilemmes dont les réseaux d'influence font l'expérience en pratique. D'autres axes de travail du parcours d'apprentissage global mettent l'accent au niveau

interne sur l'apprentissage régional et des sessions de réflexion en groupes dans le Réseau d'influence mondial d'Oxfam. Le but de la présente publication est que les récits soigneusement sélectionnés soient une source d'inspiration. En réfléchissant ensemble aux apports d'une palette de réseaux d'influence, la présente publication cherche à toucher un public à la fois interne et externe à Oxfam, à faciliter l'apprentissage et à générer de nouvelles idées sur cet important sujet vers une pratique encore plus réfléchie. La publication sera suivie d'une série de webinaires qui sont l'occasion de mettre les réseaux en relation et d'échanger de façon interactive. La présente publication peut être considérée comme une première étape d'un voyage beaucoup plus long.

Les cas présentés dans cette publication sont issus du monde entier et tentent d'aborder un large éventail de questions



Crédit photo : NAHAB

allant de la protection animale en Europe au désarmement nucléaire mondial, à l'élaboration d'une force de police nationale. La présente publication compte trois parties. Chaque partie fait référence à un niveau différent ou à une combinaison de niveaux et de cibles d'influence. Dans la Partie 1, trois cas ciblant des organisations intergouvernementales sont présentés : (a) négocier l'abolition nucléaire par le biais des Nations Unies, par PAX ; (b) chercher la responsabilisation des entreprises via l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), par OECD Watch ; et (c) le lobbying pour une liste positive des animaux de compagnie dans l'Union européenne, par l'AAP (Animal Advocacy and Protection). La Partie 2 met l'accent sur le ciblage des décideurs nationaux, les trois cas impliquent (a) l'élaboration d'alliances pour localiser l'aide humanitaire au Bangladesh, par NAHAB ; (b) l'élaboration de la capacité de résistance pour des alliances efficaces, par l'Alliance Malawi et Rutgers pour la santé et les droits en matière de sexualité et de reproduction (SDSR) ; et (c) faire face aux fausses informations par les opposants de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction en Indonésie par l'Alliance Satu Visi. La Partie 3 met l'accent sur des cas qui illustrent comment se déroule l'influence à plusieurs niveaux. La Partie 3 inclut : (a) une collaboration entre le groupe de travail OSC sur la réforme des droits liés à la terre au Libéria et la campagne mondiale 'Land Rights Now' pour adopter le projet de loi sur les droits liés à la terre au Libéria ; (b) une collaboration informelle entre les différents

acteurs à différents niveaux pour l'intégration des femmes dans la police afghane, par Oxfam Novib et Oxfam Afghanistan et (c) une collaboration aux niveaux national, international et mondial pour l'inclusion de la société civile dans la Global Financing Facility (GFF), par Wemos et d'autres membres du groupe de coordination de la société civile, le « GFF Civil Society Coordinating Group ». La publication se termine par une conclusion qui reprend les trois questions d'apprentissage qui ont guidé le développement de ce travail réflexif.

Vu que les autorités nationales figurent presque toujours parmi les cibles des réseaux d'influence, plusieurs cas se chevauchent. Le groupement de cas n'a donc pas pour but de fournir une typologie mais plutôt de mettre en lumière des questions particulières invitant à la réflexion aux principaux niveaux d'action. Les trois parties qui constituent la présente publication ne doivent pas être lues comme des catégories qui s'excluent mutuellement mais plutôt comme une série de

domaines d'intérêt complémentaires dans un continuum plus large de prise de décision.

Nous espérons que vous apprécierez les divers cas révélateurs présentés dans cette publication et que ceux-ci auront un impact positif sur votre propre action.

INFLUENCE DES ORGANISATIONS INTERGOUVERNEMENTALES

TRANSNATIONALISATION DES QUESTIONS NATIONALES

Cette partie s'inspire d'exemples forts de réseaux d'influence exerçant un lobbying sur des organisations intergouvernementales pour un changement politique. Les récits de ces réseaux d'influence illustrent la variété de facteurs qui incitent des organisations à collaborer au-delà des frontières et, ce faisant, engendrent un changement qui a un impact potentiel pour un groupe de personnes beaucoup plus grand que leur propre circonscription. Les réseaux d'influence présentés dans cette première partie sont attirés par le rôle critique que les organisations internationales jouent dans le modelage des normes et des croyances d'une société, mais ils réalisent également que les défis les plus urgents auxquels l'humanité fait face sont des 'problèmes nécessitant une action collective' qui ne peuvent pas être résolus individuellement par des pays (Green, 2016). L'internationalisation des questions politiques nationales est également illustrée par l'augmentation des organisations intergouvernementales actives aujourd'hui. Il faut savoir qu'un pays est en moyenne membre de 43 organisations intergouvernementales (Cao, 2009).

La résistance que les réseaux d'influence rencontrent au niveau national peut les inciter à cibler les organisations intergouvernementales pour parvenir à un changement. Comme l'illustre la demande des populations autochtones que leurs droits soient respectés par les autorités non traditionnelles. En effet, dans les années 1970, alors que plusieurs groupes de populations autochtones n'avaient pas de dialogue constructif avec les états où ils vivaient, ils ont, de façon croissante, transnationalisé leurs activités d'influence et envoyé des délégués à des débats internationaux, principalement organisés par le biais d'organes des Nations Unies (Powless, 2012). Assez rapidement, un mouvement autochtone transnational a été formé et en 1982, cet effort commun a été reconnu par la création du groupe de travail des Nations Unies sur les populations autochtones. Powless (2012), lui-même jeune activiste des Premières nations du Canada, a expliqué dans son essai convaincant sur cette question que les groupes autochtones ont commencé à considérer les Nations Unies comme un organe intergouvernemental doté d'une importante puissance douce sur les états individuels lors de l'établissement de normes politiques et de la définition de la notion de peuple et des droits qui y sont associés. Quelques années plus tard, en 1987, le groupe de travail sur les populations autochtones a été mandaté pour présenter un projet de déclaration visant à promouvoir les droits autochtones, qui, en 2007, est devenue la Déclaration des Nations Unies sur les droits des populations autochtones. La grande majorité (144 états membres) ont voté en faveur de la déclaration ; il y a eu 11 abstentions et quatre votes contre. Les quatre états s'étant opposés, le Canada, l'Australie, la Nouvelle-Zélande

et les Etats-Unis, sont des pays qui comptent d'importantes populations autochtones et ont dans un premier temps voté contre mais ont ensuite retiré leur opposition et soutenu la Déclaration, bien qu'avec quelques restrictions (Powless, 2012 ; département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, 2007).

Le bref récit de l'influence positive des populations autochtones met en évidence un écart politique infranational ou national devenu un 'problème nécessitant une action collective' au niveau d'une organisation intergouvernementale. Il illustre l'importance du rôle fédérateur que le système international peut jouer, et comment l'ouverture d'une organisation intergouvernementale peut inciter un changement au niveau national ou même infranational. Il constitue également un exemple de ce que Cao (2009) évoque comme la capacité d'une organisation intergouvernementale à susciter une action collective par le biais de la collaboration et à supporter la coordination parmi les états.

Les organisations intergouvernementales peuvent être définies comme : 'des entités créées avec une structure organisationnelle et une autonomie suffisantes pour fournir des processus formels, continus, multilatéraux de prise de décision entre états, ainsi que la capacité d'exécuter la volonté collective de leurs membres (états)' (Vogly et al., 2008). Cette définition met en lumière à la fois le processus d'interactions au sein des organisations intergouvernementales et la possibilité de résultats collectifs de leur part. Par ailleurs, les processus formels continus d'interaction au sein d'une organisation nécessitent une administration et une organisation continues. Les réseaux d'influence comptent les organisations intergouvernementales comme cible, particulièrement face à un problème collectif, ou cherchant à transformer un défi national en problème nécessitant une action internationale.

Cette partie présente trois récits très différents de réseaux influençant des organisations intergouvernementales. Le premier récit est présenté par la plus importante organisation de paix aux Pays-Bas : PAX. Leur récit relate le parcours de la Campagne internationale pour l'abolition des armes nucléaires (ICAN), qui a été lancée en 2007 dans le but d'influencer l'assemblée générale des Nations Unies pour le désarmement nucléaire. L'objectif principal de la campagne, un instrument multilatéral juridiquement contraignant interdisant les armes nucléaires, a été négocié en 2017, et l'ICAN a été récompensée par le Prix Nobel de la Paix pour cette réalisation. Le deuxième cas est un récit concernant un réseau mondial visant à renforcer la responsabilisation des droits humains dans les entreprises et les impacts environnementaux par le biais des activités de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). OECD Watch a vu le jour en 2003 pour cibler l'OCDE en raison du potentiel unique de l'OCDE d'influencer les normes internationales et de sa capacité à influencer la conduite responsable des entreprises. OECD Watch est devenu aujourd'hui un réseau d'environ 130 membres issus de 50 pays. Ce récit nous permet de découvrir les expériences, réussites et dilemmes de ce réseau. Le troisième et dernier cas de cette première partie est le récit d'Animal Advocacy and Protection (AAP) – présentant le cas au

nom du réseau d'influence de partenaires européens, et principalement l'Eurogroup for Animals (EfA) – et ses efforts pour influencer l'Union européenne et ses états membres dans l'adoption d'une liste positive d'animaux de compagnie. En raison de la nature paneuropéenne du commerce d'animaux de compagnie exotiques et la libre circulation des biens autorisée au sein de l'Union européenne, une liste positive à l'échelle de l'Union européenne serait indispensable pour s'attaquer efficacement à ce problème. Naturellement, les législateurs de l'Union européenne (Commission, Conseil et Parlement) ont été, dès le départ, la cible d'influence logique.



BAN THE BOMB

We
Amb White

BAN

BAN

ABOLIR LES ARMES NUCLÉAIRES

Objectif principal : la Campagne internationale pour l'abolition des armes nucléaires (ICAN), représentée par des organisations de la société civile à travers le monde, a été déterminante dans la conclusion positive des négociations et l'adoption du Traité d'interdiction des armes nucléaires.

Setsuko Thurlow est une survivante. A l'âge de 13 ans, elle a été la seule fille de toute son école à survivre au bombardement d'Hiroshima. Toute sa vie, Setsuko a plaidé pour que les expériences de survivants comme elle ne soient jamais oubliées. Le témoignage de Setsuko, comme tous les témoignages d'Hibakusha (le terme utilisé pour décrire les survivants des bombardements atomiques américains d'Hiroshima et Nagasaki), est profondément personnel et rempli d'émotion, tout en transmettant un message fort : plus d'armes nucléaires.

Par Maaïke Beenes (PAX)

Les armes nucléaires sont la pire arme jamais créée. Elles ne peuvent pas être développées, produites ou utilisées sans causer aveuglement des préjudices intergénérationnels. Bien que les armes nucléaires n'aient été utilisées que deux fois en temps de guerre, leur utilisation, leur test et leur production ont définitivement modifié les écosystèmes. L'ère des armes nucléaires a détourné des ressources et détruit des communautés pour des décennies. La Campagne internationale pour l'abolition des armes nucléaires (ICAN) a été mise sur pied pour inciter les citoyens et les politiciens à mettre un terme à la menace que représente l'existence permanente des armes nucléaires.



*Les campagnes
internationales peuvent
motiver les personnes
et les politiques à
s'engager*

La résistance de la société civile aux armes nucléaires existe depuis aussi longtemps que les armes elles-mêmes. Différents groupes et individus se sont engagés dans l'activisme contre 'la bombe', citons ces religieuses catholiques s'introduisant dans des installations d'armes nucléaires ou ces professionnels du monde médical menant des recherches sur l'impact du conflit nucléaire sur la sécurité alimentaire mondiale. Ces différents acteurs constituent ensemble un écosystème qui a des connexions fortes mais également des approches divergentes.

Le Réseau

L'ICAN a été lancée au niveau mondial en 2007 par l'Association internationale des médecins pour la prévention de la guerre nucléaire et la Ligue internationale des femmes pour la paix et la liberté (ICAN, n.d.a). Des organisations de la société civile à travers le monde se sont jointes à la coalition. Dans une société civile qui jongle avec différentes approches face aux armes nucléaires, ce qui rend l'ICAN unique est l'accent particulier sur l'impact des armes et la nécessité d'un traité international rendant les armes nucléaires illégales. Depuis 2007, l'ICAN a connu un succès croissant. Elle implique



aujourd'hui 547 partenaires dans 103 pays et compte une équipe de neuf personnes, établies à Genève, Melbourne et New York.

L'ICAN est un organisme légal doté d'une équipe et d'un conseil d'administration (ICAN, n.d. b). Elle est gérée par un groupe de pilotage international qui consiste en dix organisations et qui est responsable de la stratégie et de la gouvernance globale de la campagne. L'équipe produit des ressources telles que des notes et du contenu pour les médias sociaux que les organisations partenaires de l'ICAN peuvent ensuite utiliser dans leur plaidoyer, leur communication et leurs réunions de lobbying. L'équipe a également des relations fortes avec les communautés de désarmement diplomatique à Genève et à New York, le comité international de la Croix Rouge et les sociétés du Croissant Rouge, ainsi que d'autres organisations internationales. Il y a des liens forts entre les partenaires ainsi qu'entre les partenaires et le secrétariat à Genève. Pour se joindre à l'ICAN, les organisations acceptent de promouvoir le Traité d'interdiction des armes nucléaires, de s'identifier publiquement avec l'ICAN, de tenir le personnel de l'ICAN informé de tous plans et activités liés et d'agir de façon non violente (ICAN, n.d. c). La capacité, les ressources financières et les approches diffèrent largement et, le partenariat avec l'ICAN peut prendre de nombreuses formes différentes. En tant que groupe, la campagne bénéficie d'un excellent accès aux décideurs, qu'ils soient nationaux ou internationaux.

Le réseau a également sa propre dynamique de pouvoir et dilemmes associés. Ceci résulte de différents facteurs incluant des différences dans les ressources à la disposition des différents partenaires de l'ICAN. La plupart des organisations bénéficiant des meilleures ressources proviennent d'Europe occidentale ou d'Amérique du Nord. Afin de palier à ces différences, des programmes de subventions ont été créés à l'adresse des partenaires. Malgré ces programmes, la participation de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord semble surreprésentée quand on considère les délégations de l'ICAN aux conférences des Nations Unies par exemple. Les partenaires qui ne sont pas membres du groupe de pilotage international de la campagne ont également parfois ressenti un manque de transparence de ce groupe. Des efforts sont consentis pour améliorer la transparence, par exemple, en partageant les procès-verbaux de chaque réunion du leadership avec la campagne au sens large. On note également des conversations exploratoires en cours sur la façon dont les

participants à l'ICAN dans ces réunions ainsi que le leadership de l'ICAN lui-même peuvent refléter la composition variée du réseau.

Forces et partenariats mutuellement bénéfiques

Le mouvement anti-nucléaire plus large n'a pas eu un tel accent unifié et est parfois caractérisé par des priorités plus larges et des différences d'opinion. Une force fondamentale de l'ICAN a été l'accent collectif sur un objectif unique : un traité abolissant les armes nucléaires. Cela a contribué à la campagne car elle ne requiert pas que tout le monde soit d'accord sur tout, mais uniquement sur l'objectif d'obtenir un traité abolissant les armes nucléaires.

Plusieurs partenaires de l'ICAN ont des domaines d'expertise très variés. Cette diversité est un grand atout pour la coalition. Les domaines d'expertise thématique au sein de l'ICAN incluent (des approches croisées sur) le féminisme, les questions légales, dont le droit (humanitaire) international existant, les connaissances médicales et scientifiques des effets des armes nucléaires et l'implication du secteur privé dans les arsenaux nucléaires. La diversité des organisations au sein de l'ICAN signifie que certains individus ou organisations mettent généralement l'accent sur la recherche et la création de contenu, alors que d'autres sont beaucoup mieux placés pour l'activisme de base, l'organisation des médias sociaux ou le lobbying des représentants des états. L'utilisation de ces différents ensembles de compétences est une partie importante des stratégies internes/externes utilisées par l'ICAN.

Le projet PAX Don't Bank on the Bomb, lancé il y a presque dix ans, illustre comment les partenaires de l'ICAN peuvent apporter une expertise spécifique à la campagne (Don't Bank on the Bomb, n.d.). PAX a publié une recherche sur les sociétés privées impliquées dans le complexe des armes nucléaires ainsi que sur les liens de cette industrie avec le secteur financier. Don't Bank on the Bomb vise à encourager le désinvestissement des producteurs d'armes nucléaires et contribue à la stigmatisation liée aux armes nucléaires. La recherche est un outil précieux pour les organisateurs de campagnes, qui peuvent l'utiliser pour sensibiliser le public et collaborer avec les institutions financières elles-mêmes. La recherche donne lieu à un leadership éclairé et contribue au récit narratif partagé du réseau.

Une autre force réside dans les activités sociales liées à la campagne. Créer un espace pour célébrer les réussites, favoriser la convivialité est considéré comme important. L'ICAN s'est taillé une réputation dans l'organisation d'événements conviviaux. Ceux-ci contribuent non seulement à créer des liens personnels forts au sein de la coalition mais également à nouer des liens en-dehors de la coalition. Inviter des diplomates à des apéritifs informels est également un bon moyen de créer des relations avec des diplomates d'états de même sensibilité. Cela contribue même à se rapprocher de délégations d'états qui ne sont généralement pas des alliés.



La recherche commandée par les réseaux d'influence contribue à un récit narratif partagé fort

Influence des organisations intergouvernementales

L'objectif visé par l'ICAN était l'adoption d'un nouvel instrument international contraignant légalement abolissant les armes nucléaires et menant à leur élimination complète. Le débat international sur les armes nucléaires avait déjà lieu dans le Traité de non-prolifération des armes nucléaires et l'Assemblée générale des Nations unies (AGNU). Ces deux arènes ont accordé un espace limité à la société civile pour participer au débat et collaborer avec les délégations diplomatiques.

En 2010, la conférence de révision du Traité de non-prolifération des armes nucléaires a adopté un document exprimant 'sa profonde préoccupation des conséquences humanitaires catastrophiques de toute utilisation des armes nucléaires'. Ce fut un moment important dans le recadrage du débat sur les armes nucléaires, initialement orienté sur une sécurité 'dure' de l'état vers l'impact des armes nucléaires sur les êtres humains et l'environnement naturel. Cela a été repris par un noyau d'états qui ont mené un processus pour développer davantage les connaissances des conséquences humanitaires des armes nucléaires. Les conférences mettant l'accent sur différents aspects de cette question ont été organisées par la Norvège (2013), le Mexique (2014) et l'Autriche (2014).

À la conférence de 2014 à Vienne, l'Autriche a plaidé 'pour identifier et poursuivre des mesures efficaces pour combler le vide juridique sur l'interdiction et l'élimination des armes nucléaires'. Cette 'Promesse humanitaire' a ensuite été supportée par 125 états à travers le monde. Après la poursuite des négociations en 2016 par le groupe de travail à composition non limitée organisé par l'AGNU, l'assemblée a décidé de 'convoquer une conférence des Nations Unies en 2017, afin de négocier un instrument contraignant légalement pour interdire les armes nucléaires, vers leur élimination totale'. (Assemblée Générale des Nations Unies, 2016). Les négociations ont ensuite eu lieu en mars, juin et juillet 2017, menant à l'adoption du Traité d'interdiction des armes nucléaires le 7 juillet 2017 (Bureau des Affaires de désarmement des Nations Unies, n.d.).



*La disponibilité de fonds
et la source de fonds
ont des implications
pour la flexibilité du
réseau*

Obstacles

Le premier obstacle au travail de l'ICAN est commun aux OSC et aux coalitions : la rareté des ressources. D'autres acteurs dans le système ont de vastes ressources à leur disposition et des intérêts personnels dans le maintien du statu quo. Le poids politique des états dotés de l'arme nucléaire est ressenti non seulement par l'ICAN, mais également par des états plus petits, mis sous pression et menacés du retrait de la coopération internationale, de l'aide financière ou militaire pour les dissuader de se joindre au Traité d'interdiction des armes nucléaires. Et il ne s'agit pas uniquement des gouvernements : le secteur privé a des contrats qui pèsent des milliards pour développer, produire et maintenir les armes nucléaires pour les arsenaux nucléaires mondiaux.

Un deuxième obstacle est le système international entourant le désarmement, la paix et la sécurité. Traditionnellement, les débats et institutions sont orientés sur des questions de sécurité dure, donnant la priorité à la sécurité militaire sur la sécurité humaine et excluant les voix de toute personne qui ne correspond pas à l'image traditionnelle d'un expert en sécurité. Cela touche particulièrement les personnes de couleur et les femmes. Cela signifie également que souvent, les intérêts de sécurité des petits pays ou des pays non dotés d'armes nucléaires tels que les îles Marshall, ne sont pas pris autant au sérieux que ceux des Etats-Unis. En remettant en question cette culture qui valorise les états et les personnes qui ont 'de plus gros boutons', l'ICAN et la communauté humanitaire de désarmement plus large ont tenté de s'attaquer à l'idée que les armes nucléaires sont légitimes. Faire entendre les expériences des survivants de l'utilisation d'armes nucléaires (dont les tests) est parfois encore considéré comme relevant des émotions.

Réussite et échec

En filigrane de ce récit, on trouve les différentes leçons tirées de la façon dont une question peut se déplacer à travers les arènes décisionnelles internationales et les rôles qu'à la fois les états et la société civile peuvent jouer dans ce processus. Une de ces leçons est que le fait qu'avoir une tribune pour discuter d'une question est précieux. En 2010, alors que le Traité de non-prolifération des armes nucléaires était en vigueur depuis 40 ans, une des questions fondamentales n'avait pas encore été tranchée, à savoir le désarmement nucléaire. Malgré cela, les réunions sur le Traité de non-prolifération des armes nucléaires ont permis aux états de continuer à aborder la question et à la société civile de participer à ce débat. Les termes du document final de 2010 sur les 'conséquences humanitaires catastrophiques des armes nucléaires' n'ont peut-être pas débouché sur des mesures concrètes dans le traité lui-même mais ils ont été une impulsion importante pour le processus ultérieur qui, finalement, a conduit au Traité sur l'interdiction des armes nucléaires. Il est clair que le développement dans une plate-forme internationale peut avoir d'importantes répercussions sur d'autres.

Ce récit illustre également comment la société civile, collaborant avec des états de même sensibilité, peut avoir une influence considérable en recadrant les débats. Le moteur essentiel du processus vers le Traité d'interdiction des armes nucléaires a été un déplacement d'un débat dominé par quelques-uns vers un récit narratif qui a reconnu le droit à la sécurité et la protection de beaucoup. Ce changement de discours a démocratisé le débat sur le désarmement. L'ICAN unilatéral a pu contribuer à ce changement en s'assurant que la voix des survivants soit entendue. Faire intervenir les récits personnels des survivants dans les discussions diplomatiques formelles et techniques a ramené le facteur humain dans la discussion. Ils ont montré l'impact réel des armes nucléaires.

Bien sûr, il n'y a pas eu que des réussites. L'ICAN n'a pas encore pu récolter l'appui des états membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et des états dotés de l'arme nucléaire pour le Traité d'interdiction des armes nucléaires. Le



Le récit humain a l'effet d'un argument fort, convaincant dans un discours qui serait autrement abstrait et politique.



Cérémonie du prix Nobel de la paix, dimanche 10 décembre 2017. Crédit photo : Jo Straube

changement de point de vue des états dotés de l'arme nucléaire et de leurs alliés sera nécessaire pour parvenir à l'abolition nucléaire. Une deuxième difficulté est l'attention relativement limitée du public. Même si la menace nucléaire est évoquée par les médias lors d'incidents en Iran ou en Corée du Nord par exemple, le traité d'interdiction des armes nucléaires a moins retenu l'attention, notamment en raison de la préoccupation mondiale pour le changement climatique. D'où la nécessité d'expliquer plus clairement les liens étroits entre les armes nucléaires et le changement climatique.

De La Haye à New York – un cas dans un cas

En fin de compte, la prise de décision sur des questions pointues telles que le désarmement nucléaire a lieu dans les capitales. Mettre en relation le débat sur le désarmement au niveau international et les politiques nationales est cependant essentiel. La Campagne internationale pour l'abolition des armes nucléaires (ICAN) établit cette relation par le biais de ses partenaires, actifs dans plus de 100 pays dans le monde. Chaque pays fait face à sa propre dynamique politique au niveau national, et ainsi les stratégies pour parvenir à un impact sont variées. PAX est le principal partenaire ICAN aux Pays-Bas. Voici comment PAX a influencé les gouvernements néerlandais successifs pour soutenir le traité d'abolition du nucléaire.

En 2014, qui fut également l'année où la 'Promesse humanitaire' a été lancée et a commencé à bénéficier d'un soutien mondial, PAX a lancé une 'initiative citoyenne' ('burgerinitiatief') aux Pays-Bas. Aux Pays-Bas, si une pétition rassemble plus de 40.000 signatures, le Parlement est tenu de discuter sa proposition. La proposition était une abolition nationale des armes nucléaires. En 2014 et 2015, les collaborateurs de PAX se sont rendus dans le centre-ville d'Utrecht pendant les pauses de midi, ont rejoint des bénévoles dans les rues de leurs villes et dans les festivals et ont

mené des campagnes en ligne pour rassembler le plus possible de signatures. Des organisations dont la Croix Rouge néerlandaise, la banque ASN, Médecins pour la Paix et la Dutch Humanist Society (Société humaniste néerlandaise) ont contribué à la collecte de signatures. En septembre 2015, plus de 45.000 signatures ont été remises au Parlement. Sans surprise, le gouvernement en place a demandé au parlement de rejeter l'initiative. Malgré le rejet de la proposition d'abolition nationale, le parlement a adopté une résolution demandant au gouvernement de supporter activement les négociations pour une interdiction internationale des armes nucléaires.

Quand l'Assemblée Générale des Nations Unies a décidé d'entamer des négociations sur le traité pour l'abolition des armes nucléaires, les Pays-Bas ont été le seul état-membre de l'OTAN à participer aux négociations malgré l'énorme pression des autres états-membres de l'OTAN à boycotter celles-ci. Même si finalement, les Pays-Bas n'ont pas supporté l'adoption du Traité (le gouvernement néerlandais continue d'affirmer qu'il n'a pas adhéré au traité compte tenu des obligations de l'OTAN), le récit illustre l'importance de la pression publique et de la politique nationale dans l'influence des processus internationaux.

Conclusion

L'ICAN est un réseau qui compte plusieurs centaines d'OSC à travers le monde. Elle joue un rôle important dans la réalisation d'un traité d'interdiction de la dernière arme de destruction massive toujours existante : les armes nucléaires. Ces cinq dernières années, les principaux dilemmes portaient sur la nature de la diplomatie liée au désarmement au niveau international, la rareté des ressources et la diversité et l'inclusion dans la campagne elle-même. Ces questions sont susceptibles de continuer à déterminer la progression dans les années à venir et ont un impact sur l'efficacité avec laquelle l'ICAN et les états de même sensibilité peuvent parvenir à l'universalisation du Traité et finalement l'abolition complète du nucléaire.

Avoir des objectifs clairs et partagés était un facteur de lien fort dans ce réseau, alors que l'échange de connaissances est un ingrédient essentiel pour que les partenariats soient mutuellement bénéfiques. Un éventail d'expertises, allant des connaissances légales au féminisme, est disponible dans le réseau et est utilisée par le réseau pour informer la stratégie et les activités de la campagne. Par ailleurs, une recherche commissionnée a également contribué à accentuer le récit narratif partagé et les objectifs communs du réseau. Ce réseau attache une grande importance aux liens sociaux et a recours et organise des événements pour développer et renforcer les relations dans un contexte différent.

L'ICAN et ses partenaires ont enregistré des réalisations importantes, toujours en coopération avec des états et des organisations de même sensibilité tels que le Comité international de la Croix Rouge. La réussite la plus importante a été la négociation et l'adoption du Traité d'interdiction des armes nucléaires. En 2017, l'ICAN a été récompensée du Prix Nobel de la Paix pour ses 'efforts majeurs pour parvenir à l'interdiction de ces armes sur base d'un traité' (Prix Nobel, n.d.). Ce fut une immense reconnaissance de l'énorme travail de tous les organisateurs de la campagne ICAN pendant toutes ces années. Pour PAX, la participation des Pays-Bas dans ces négociations représente également une réussite importante. Plus largement, l'ICAN a été un des acteurs les plus importants dans le recadrage du débat sur les armes nucléaires autour de récits humains et l'impact des armes nucléaires sur les êtres humains et l'environnement.



RESPONSABILISATION DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS ET D'ENVIRONNEMENT

Objectif principal : OECD Watch, qui compte plus de 130 organisations issues de plus de 50 pays, cherche à promouvoir la responsabilisation des entreprises en matière de droits humains et d'impacts environnementaux, avec un accent particulier sur l'utilisation des principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) pour les entreprises multinationales comme outil de responsabilisation des entreprises et des gouvernements.

'Nous sommes venus aux Pays-Bas pour chercher la justice parce qu'il n'y a pas d'autre endroit où aller,' a déclaré Aurelio Chino, leader de la Fediquep Federación del Pastaza, une organisation qui représente les communautés Quechua du fleuve Pastaza, dans la région nord amazonienne de Loreto au Pérou. 'Dans notre propre pays, nous avons été qualifiés de terroristes quand notre seule option a été de prendre nos lances pour protester contre l'altération de nos fleuves, de notre terre, de nos poissons et de nos animaux', a déclaré Chino depuis La Haye. 'Nous avons recours aux principes directeurs de l'OCDE dans l'espoir qu'ici, nous serons traités comme des êtres humains et que le gouvernement néerlandais peut convaincre la compagnie pétrolière Pluspetrol d'assumer la responsabilité des terribles dommages que l'industrie pétrolière a causés à nos peuples. OECD Watch nous soutient dans cet effort.' (The Guardian, 2020) ; Pols, 2020).

*Par Marian G. Ingrams et
Joseph M. Wilde-Ramsing
(Coordinateurs d'OECD Watch,
OECD Watch)*

OECD Watch est un réseau mondial qui a été créé en 2003 et cherche à promouvoir la responsabilisation des entreprises en matière de droits humains d'impacts environnementaux par le biais des activités de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). OECD Watch est un des trois conseillers officiels au Comité d'investissement de l'OCDE, qui est responsable de la mise en œuvre des principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales (les principes directeurs), la norme directrice internationale pour les entreprises sur la conduite responsable des entreprises dans un large éventail de sujets. Vu leur reconnaissance, l'OCDE et ses principes directeurs représentent un grand potentiel pour faire progresser une conduite responsable des entreprises au niveau mondial.

Les principes directeurs sont des normes reconnues par les gouvernements sur le comportement des entreprises, accompagnées



Crédit photo : Adrian Mulya

d'un mécanisme de réclamation unique, accessible mondialement – le réseau des points de contact nationaux. Les communautés, les travailleurs et les OSC telles que OECD Watch, peuvent avoir recours au système de points de contact nationaux pour obliger les entreprises à rendre des comptes quand elles omettent de suivre les normes établies dans les principes directeurs. Une étape importante pour OECD Watch a été sa reconnaissance formelle en tant que partie prenante importante (parallèlement à un groupe consultatif des entreprises et un groupe consultatif des syndicats) dans la révision 2011 des principes directeurs. Cela constitue un élément d'influence important et implique, entre autres, qu'OECD Watch a maintenant le droit de contester (en utilisant une procédure spécifique) toute (mauvaise) interprétation des principes directeurs par les points de contact nationaux dans le traitement des plaintes que ces points de contact nationaux ont reçues. OECD Watch est la première, et à ce jour, la seule partie prenante qui a fait valoir ce droit.

En 2003, OECD Watch a été formé par un groupe de huit Organisations non gouvernementales (ONG) (dirigé par le centre de recherche sur les entreprises multinationales (SOMO) établi aux Pays-Bas et Oxfam Novib) pour tester la viabilité des mécanismes de réclamation nouvellement créés des points de contact nationaux, dans la contribution à une solution pour les communautés qui connaissent un préjudice dû à l'activité des entreprises. Au cours des années, l'adhésion au Réseau de surveillance de l'OCDE a

augmenté au rythme de dix nouveaux membres par an et s'est diversifiée pour inclure 50 % d'adhésion de pays du sud. Le réseau actuel compte environ 130 membres issus de 50 pays. Les organisations rejoignent le réseau pour différentes raisons ; certains veulent avoir recours au réseau pour poursuivre leur action sur une question spécifique, alors que d'autres ont un intérêt plus général dans les droits humains et l'influence internationale. De même, en termes de niveau d'activité et d'engagement, il y a d'importantes variations avec approximativement 20% étant très actifs, par exemple, en déposant des plaintes, publiant des recherches, contribuant financièrement et en nature et fournissant des contributions à des rapports. En revanche, d'autres sont des membres plus discrets, qui se manifestent uniquement en cas de plainte particulière les concernant. Les membres du réseau sont invités à payer une cotisation de membre volontaire pour soutenir les activités du réseau ; quelques 30 à 40 organisations font une contribution annuelle. La plupart des membres paient des contributions allant de €100 à 1.000 par an, alors que certains contribuent de façon plus importante, dans certains

cas jusqu'à €80.000 à 100.000 certaines années. D'autres sources de revenus proviennent des gouvernements de l'OCDE et de fondations privées, à savoir une collecte de fonds davantage basée sur un projet pour l'action spécifique du Réseau de surveillance de l'OCDE.

Le réseau n'est pas une entité légale mais a acquis une forme un peu plus formalisée au cours des années, avec un petit secrétariat (1,1 équivalent temps plein), des procédures de gouvernance écrites et un comité de direction élu en interne avec une surveillance désignée et des responsabilités de planification. Actuellement, le comité de direction compte neuf membres (incluant SOMO) qui assurent le secrétariat. Les membres du comité de direction sont désignés pour une période de trois ans (maximum deux mandats, et le réseau recherche une diversité régionale et thématique). Le comité de direction actuel est composé d'organisations établies au Kenya, en Inde, en Corée du sud, en Argentine, au Pérou, au Canada, en France et aux Pays-Bas.

Le modèle du réseau peut être décrit comme un ensemble d'organisations, collaborant librement au changement. Aucune organisation ou groupe fondamental d'OSC ne gouverne le réseau. Toutes les organisations liées au réseau ont un engagement différent sur base de leur domaine d'intérêt et de leur capacité. Les membres communiquent ensemble par le biais du réseau, partageant leurs expertise, conseils, expériences et ressources. Les membres internationaux importants tels que le Fonds Mondial pour la Nature (WWF), Oxfam, Transparency International et Friends of the Earth peuvent entrer en relation avec un grand nombre de petites organisations du sud qui font partie du réseau. La puissance du réseau vient de sa large base, prêtant sa marque, son expertise, une expérience unique en matière de plaidoyer politique de base et mondial vers la promotion d'une conduite d'entreprise responsable.

Influence de l'OCDE

OECD Watch a vu le jour pour cibler l'OCDE à cause du potentiel unique de l'OCDE dans l'influence des normes internationales et l'accès à des solutions pour assurer une conduite responsable des entreprises. Le Comité d'investissement de l'OCDE et son groupe de travail sur une conduite responsable des entreprises mettent en œuvre les principes directeurs. Les principes directeurs sont un ensemble de recommandations des gouvernements aux entreprises sur la bonne conduite sur une série de questions, notamment les droits humains, l'environnement, les relations au travail et les relations dans l'industrie, la taxation, et une diligence raisonnable de la chaîne d'approvisionnement. Les principes directeurs ont une portée extraterritoriale et couvrent tous types et toutes tailles d'entreprises, tous les secteurs et toutes les régions. Ils comprennent également un mécanisme de plainte intégré qui engage les états membres et adhérents de l'OCDE – par le biais des points de contact nationaux soutenus par le gouvernement – à promouvoir les principes directeurs auprès des entreprises et d'autres parties prenantes et à contribuer à résoudre les plaintes de communautés et de travailleurs qui



La formalisation des réseaux d'influence a lieu avec le temps

affirment qu'une entreprise a enfreint les normes des principes directeurs.

Dès le départ, les principes directeurs ont eu un potentiel important pour définir les normes pour les entreprises et faciliter des solutions pour les communautés impactées. L'exemple que l'OCDE donne par sa mise en œuvre des principes directeurs a un impact réel en encourageant de meilleures politiques de la part de ses états membres et même des non-membres. Il est donc essentiel que la société civile influence le programme sur la conduite responsable des entreprises de l'OCDE. OECD Watch y parvient de différentes façons. En tant que partie prenante institutionnelle de l'OCDE, OECD Watch motive ses membres à participer aux consultations régulières des parties prenantes pour faire part de critiques de la communauté et des ONG, de recommandations, et de demandes par rapport au programme de l'OCDE.



Le réseau d'influence encourage les communautés à tester le mécanisme de réactivité de l'organisation intergouvernementale

Le réseau est à la fois réactif et pro-actif. Depuis presque deux décennies, OECD Watch a aidé des communautés à travers le monde à améliorer les mécanismes de réaction à la conduite responsable des entreprises en les contrôlant sur base des plaintes aux points de contact nationaux. Ensuite, OECD Watch utilise sa base de données des plaintes pour identifier les tendances dans la prestation des points de contact nationaux et la nature des préjudices causés par les entreprises. Cette donnée renforce les principales revendications du réseau à l'égard des décideurs politiques, le programme du réseau, qu'il partage avec l'OCDE et le public par le biais de rapports, de fiches, d'observations et de conseils d'orientation sur le renforcement de l'accès à des solutions pour les communautés impactées. OECD Watch a également réussi à inciter le groupe de travail sur la conduite responsable des entreprises à dépasser les principes directeurs pour développer des pratiques relatives aux droits humains et une diligence raisonnable en matière d'environnement pour des sociétés de secteurs divers plus des conseils spécifiques pour des secteurs particuliers. Pour favoriser cette orientation, le réseau et ses membres ont co-présidé et participé à plusieurs groupes consultatifs négociant le texte de cette orientation. OECD Watch recommande également régulièrement aux personnes de siéger à des comités lors d'événements de l'OCDE pour s'exprimer sur des sujets essentiels liés aux droits de l'homme et assurer ainsi la représentation d'une gamme diversifiée d'experts de la société civile.



Le réseau d'influence collabore directement avec les états membres

Réussir à façonner le programme de l'OCDE dépend, en partie, du maintien de relations de travail constructives avec le personnel du secrétariat de l'OCDE et avec les parties prenantes des syndicats et des entreprises. L'OCDE comprend des états membres et en définitive, agit selon leur volonté. Dès lors, OECD Watch cherche un engagement direct avec les états qui partagent des objectifs complémentaires sur certaines questions, par exemple, la protection des droits liés à la terre dans la révision éventuelle des principes directeurs en 2021–22, ou une diligence raisonnable en matière d'intégration du genre. Cet engagement signifie que si ces états deviennent des alliés et défendent certaines questions dans le groupe de travail sur la conduite responsable des entreprises, les problèmes sont plus facilement réglés. Ici, OECD Watch dépend

fortement des mises à jour des organisations membres et de leur plaidoyer direct à l'égard d'autres états. Dans ce sens, un cercle de plaidoyer et d'impact est créé : OECD Watch soutient ses ONG membres (par exemple en fournissant des recherches, des stratégies de plaidoyer, des formations, des ressources) en plaidant pour que des gouvernements nationaux adoptent des positions favorables sur des questions essentielles de conduite responsable des entreprises. Ces états deviennent des alliés du réseau en plaidant pour ces causes à l'OCDE et contribuent à donner à l'OCDE la direction pour poursuivre un programme progressif. Ceci influence d'autres états de l'OCDE à adopter les mêmes réformes positives, permettant ainsi à la société civile d'appuyer de nouvelles avancées au niveau de l'OCDE et au-delà. Quelques leaders nationaux importants peuvent contribuer à gonfler l'attention sur un sujet à l'OCDE, entraînant ainsi tous les bateaux (nationaux).

Pourtant, parmi ces cadres et modèles pour promouvoir le changement à l'OCDE, la difficulté est de savoir ce que le programme du Réseau de surveillance de l'OCDE devrait défendre. Ces difficultés tournent autour des objectifs globaux du réseau et l'évolution de ces objectifs dans le temps.

Au sein du Réseau de surveillance de l'OCDE, certains membres accordent beaucoup d'importance au recours au mécanisme de réclamation des points de contact nationaux pour les communautés, particulièrement celles de pays qui n'ont pas d'accès à une solution juridique. Ces membres cherchent une formation et une orientation et soutiennent l'idée de voir un nombre plus important de pays conviés à l'OCDE dans un objectif de diversité de l'OCDE elle-même. Cet élargissement entraînerait la multiplication des points de contact nationaux et des normes mises en œuvre. D'autres membres ne croient plus que les principes directeurs puissent assurer une solution significative et voient l'OCDE comme une entrave à une responsabilisation plus significative des entreprises. Certains affirment que, malgré le caractère contraignant les principes directeurs, ils accordent beaucoup trop de flexibilité aux gouvernements dans l'établissement des points de contact nationaux. Cette flexibilité est la porte ouverte à une énorme variation dans l'efficacité réelle de ce mécanisme de réclamation. De nombreux membres mettent en garde contre une expansion trop rapide de l'OCDE à des pays dont les normes et la capacité à mettre en œuvre un système de points de contact nationaux sont inadéquates. Cela rejoint un dilemme récurrent dans le réseau – OECD Watch peut-il être simultanément une partie prenante officielle au niveau interne et un expert externe faisant entendre les voix des communautés ?

Le défi pour OECD Watch n'est pas tant d'aligner des objectifs et des missions disparates mais de les synthétiser pour en faire un plan de travail cohérent pour le réseau, utile à chacun de ses membres. Cela nécessite que les membres guident les priorités principales pour le réseau, mais demande aussi que le réseau adopte plusieurs approches simultanément. Ces approches incluent 1) le renforcement du mécanisme de réclamation des points de contact nationaux pour les communautés qui en ont besoin, 2) l'amélioration des normes sur une diligence raisonnable des entreprises et leur popularisation (pas



Credit photo: WWF

seulement avec les états de l'OCDE mais d'autres états non occidentaux), et 3) l'établissement d'un lien entre les principes directeurs et d'autres initiatives nationales et mondiales sur la responsabilisation obligatoire des entreprises. Ce lien avec les principes directeurs devrait aller de pair avec une diligence raisonnable obligatoire, quand les principes directeurs ne sont pas satisfaisants, ou l'utilisation des principes directeurs comme justification pour harmoniser les lois nationales. L'objectif du réseau reste le même : que les principes directeurs soient utiles aux communautés visées. Avec le temps, la façon dont les principes directeurs peuvent servir ce but est devenu plus nuancée et variée en termes d'options nationales et de besoins au niveau de la communauté. Ces différents besoins et points de vue sont difficiles à traiter, mais ils donnent au réseau sa crédibilité et sa force dans la représentation de la voix de la société civile.

Réussites et dilemmes

Depuis près de vingt ans, le réseau a enregistré une série de réussites à des niveaux très différents. Une des réalisations qui font sa fierté a une dimension très personnelle. Quelques exemples où les communautés ont triomphé de l'impact des entreprises sont : un engagement par une banque de payer une compensation aux communautés cambodgiennes dont les terres ont été saisies de force par une plantation de sucre, client de la banque ; une promesse par une compagnie pétrolière de nettoyer la

submersion d'un village au Nigéria ; le paiement rétroactif de plus d'un million d'euros en indemnités de départ par une entreprise brassicole à des travailleurs congolais ayant à tort perdu leur emploi ; ou l'accord d'une compagnie pétrolière de protéger l'habitat de gorilles et en abandonnant leur projet d'exploration pétrolière dans le Parc national de Virunga, protégé par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Ces cas sont des réussites qui mettent en évidence le potentiel et le pouvoir des principes directeurs et du Réseau de surveillance de l'OCDE dans la réalisation d'une réelle solution. Dans chacun de ces cas et le cas d'Aurelio Chino et la communauté autochtone de l'Amazonie péruvienne mentionnée au début de cette partie, une communauté impactée par le comportement négatif d'une entreprise a fait appel à l'assistance du Réseau de surveillance de l'OCDE en ayant recours aux principes directeurs et au système de points de contact nationaux pour déposer une plainte contre l'entreprise afin d'obtenir justice et solution pour les préjudices subis. D'autres réussites critiques se situent au niveau politique : une extension des principes directeurs

eux-mêmes en 2011 pour couvrir les droits humains et une diligence raisonnable de la chaîne d'approvisionnement, la reconnaissance par l'OCDE de la possibilité de contribution des institutions financières aux préjudices causés par leurs clients et la reconnaissance de la nécessité de tenir compte du genre dans la diligence raisonnable en matière de droits humains dans les entreprises. Voilà également les bénéfices importants pour les communautés ayant subi les effets préjudiciables de l'activité des entreprises.

Cependant, les progrès ont été lents et les solutions et la responsabilisation en matière de préjudices des entreprises sont toujours extrêmement rares. Après près de vingt ans, le système de conduite responsable des entreprises de l'OCDE pourrait montrer ses limites. Comme le domaine des entreprises et des droits humains a gagné en importance dans l'OCDE, les écarts dans la couverture thématique des principes directeurs et une sous-performance grave des points de contacts nationaux individuels ressortent de plus en plus. L'influence des entreprises à l'OCDE et au sein des gouvernements membres bloque tout changement significatif, même si le besoin de solution a augmenté.

Comprendre le partenariat mutuel

OECD Watch s'appuie sur des partenariats mutuellement bénéfiques à de nombreux niveaux pour réaliser son programme multi-segmenté. Au niveau le plus élémentaire, le pouvoir du réseau réside dans sa capacité à rassembler les membres (et les ONG non-membres) pour partager les compétences, l'expérience et les ressources. L'objectif est souvent un support plus important pour les communautés déposant plainte. Le réseau associe autant que possible une communauté cherchant un soutien à une autre communauté ayant déjà de l'expérience dans le dépôt de plainte, ou une ONG ayant des informations à propos d'un certain point de contact national, ou une organisation ayant de l'expertise dans un secteur économique particulier. La communauté reçoit les connaissances ou compétences qu'elle cherche, le partenaire développe sa capacité en apportant son soutien à la communauté et sa capacité à soumettre le cas à un niveau politique ou avec les entreprises et tous deux bénéficient d'un accès accru aux décideurs politiques.

Dans d'autres cas, le résultat des partenariats entre membres a été de promouvoir un objectif plus large au sein du système de l'OCDE. Par exemple, les membres du même pays seront rassemblés avec le soutien du secrétariat du réseau, pour rédiger une lettre demandant une réforme à un point de contact national particulier. La force vient du nombre et la crédibilité de ces sous-coalitions à large base augmente leur impact dans la réalisation de la réforme des points de contact nationaux.

Le réseau supporte les partenariats mutuellement bénéfiques non seulement parmi ses membres mais entre le réseau et l'OCDE elle-même. L'existence même du réseau, apportant la perspective de la société civile aux membres de l'OCDE et aux états adhérents augmente la crédibilité et la pertinence du travail de l'OCDE. Le réseau bénéficie du fait d'être 'initié' au

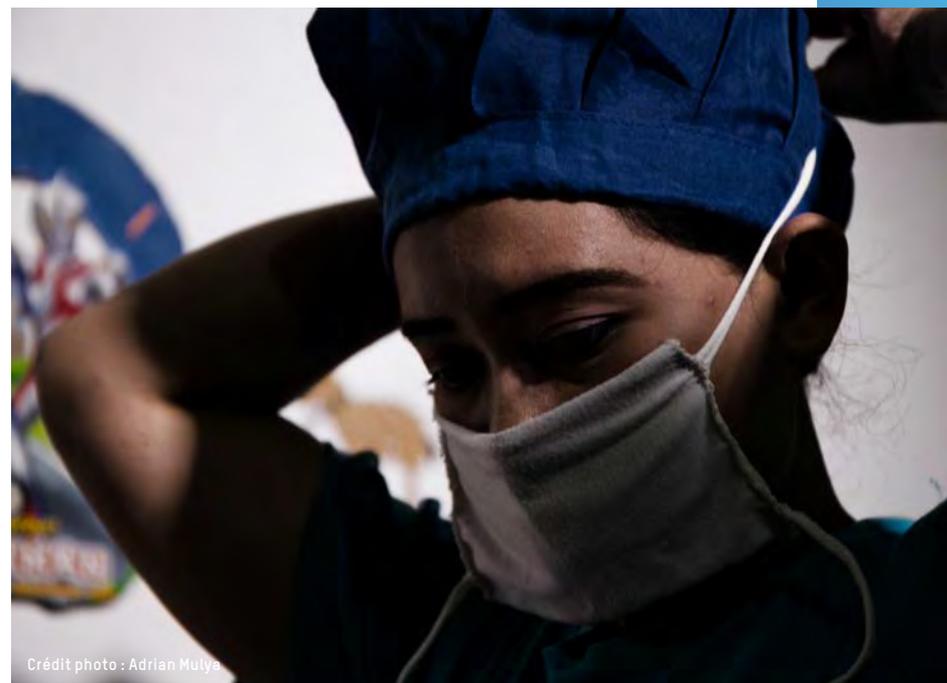
processus de l'OCDE en optimisant l'influence sur le programme d'une importante organisation intergouvernementale. En même temps, l'OCDE bénéficie d'avoir la contribution d'une personne extérieure au réseau et, selon le cas, son approbation par la société civile.

De même, OECD Watch participe à des partenariats mutuellement bénéfiques avec des états individuels pour promouvoir des points politiques communs ou avec les parties prenantes officielles, conseillers des syndicats et des entreprises. Par exemple, OECD Watch et le représentant syndical à l'OCDE ont uni leurs efforts en 2017 pour lancer le développement d'une évaluation de chaque point de contact national selon un ensemble d'indicateurs de performance. OECD Watch a mené le projet à bien, sensibilisant au problème que pose la forte divergence dans les prestations des points de contact nationaux envers les communautés et les travailleurs. OECD Watch cultive également un engagement mutuellement bénéfique avec d'autres organisations intergouvernementales telles que le groupe de travail des Nations Unies sur les entreprises et les droits humains, contribuant à leurs initiatives et saluant leur participation en personne aux assemblées et discussions de membres.

Développement de capacités

Compte tenu des différents objectifs des membres de l'OCDE dans l'utilisation du système de conduite responsable de l'OCDE, OECD Watch fournit différents outils de développement de capacités pour aider ses membres à un niveau individuel. Pour supporter les membres à déposer plainte, OECD Watch a organisé de nombreux ateliers et webinaires de développement de cas. Il a publié des instructions par étapes utiles sur 'Comment déposer une plainte' et un outil pratique de vérification de cas pour assurer la conformité au système. OECD Watch a également publié des guides sur la diligence raisonnable récente de l'OCDE. Par ailleurs, l'évaluation du réseau de tous les points de contact nationaux, selon des indicateurs clés seront utiles à la fois aux plaignants potentiels et autres tels que des chercheurs et des investisseurs institutionnels. OECD Watch développe de nouveaux outils et une ligne directrice pour développer la capacité de ses membres intéressés dans l'utilisation des principes directeurs à promouvoir la responsabilisation légale contraignante des entreprises. OECD Watch bénéficie également de la capacité individuelle existante de ses membres. Ceux ayant des connaissances de base, par exemple en ce qui concerne les impacts des entreprises sur les propriétaires terriens autochtones ou les femmes travaillant à la chaîne d'approvisionnement, jouent un rôle essentiel en aidant le réseau à développer des positions politiques au niveau de l'OCDE, telles que la révision en cours des principes directeurs. De même, les membres dotés d'une expertise dans des secteurs particuliers, tels que le secteur de la confection et du textile ou le secteur financier, ont contribué à conseiller le réseau et l'OCDE sur la garantie d'une ligne directrice plus forte de diligence raisonnable dans ces domaines spécifiques.

Le réseau n'est pas lui-même une organisation et utilise peu de capacités formelles au niveau organisationnel telles que des cadres et des politiques. Il met en œuvre différentes procédures pour guider l'action interne, allant du vote interne pour élire son comité directeur et approuver de nouveaux candidats membres à des discussions internes pour obtenir une réaction sur des rapports et des initiatives. Sa capacité organisationnelle la plus forte est peut-être centrée sur la communication : avec quelle efficacité communique-t-il au niveau interne avec les membres sur des évolutions dans la sphère de l'OCDE et comment communique-t-il avec l'OCDE et ses états membres sur les besoins et les priorités de la société civile. Le réseau communique à la fois par le biais d'une liste d'adresses électroniques réservée aux membres et d'une liste plus large de groupes d'intérêt, qui est ouverte au public qui souhaite s'enregistrer et compte actuellement plus de 1.600 abonnés issus de la société civile, de gouvernements, de groupes de recherche et d'autres groupes concernés. Le réseau communique également par le biais de publications partagées par impression et sur son site Internet, un plaidoyer direct avec l'OCDE et les gouvernements et sa base de données de plaintes. Assurer la communication n'est pas trop unidirectionnel, OECD Watch se tient au courant des évolutions les plus vitales dans le domaine des entreprises et des droits humains et encourage le débat parmi ses membres et les gouvernements sur le meilleur rôle que peut assurer OECD Watch pour soutenir ces développements.



Crédit photo : Adrian Mulya

Une série de facteurs influence le travail du Réseau de surveillance de l'OCDE. A un niveau pratique, un manque de financement public ou de bailleurs de fonds pour les entreprises et les droits humains rend le fonctionnement du réseau difficile. Le principal déséquilibre de pouvoir entre les entreprises et la société civile, qui explique que les entreprises ont une emprise beaucoup plus grande sur la définition des politiques nationales, est également un facteur invalidant. En revanche, plusieurs facteurs sont un support pour le travail du Réseau de surveillance de l'OCDE. Par exemple, une plus grande conscience publique de la responsabilité des sociétés (et leur mauvaise réglementation) pour les problèmes mondiaux tels que l'inégalité économique et le changement climatique contribue à rendre les questions populaires et poussent les gouvernements de l'OCDE à exiger une responsabilisation significative. Un autre facteur positif est l'accent mondial croissant sur les règles obligatoires de responsabilité des entreprises, qui met en avant l'importance de renforcer

les principes directeurs pour supporter ces initiatives parallèles.

Conclusion

Depuis près de 20 ans d'existence, OECD Watch a enregistré de grands progrès quant à sa mission d'influence de l'OCDE dans l'amélioration de sa promotion d'une conduite responsable des entreprises par le biais des principes directeurs de l'OCDE, des mécanismes de réclamation associés et des guides sur la diligence raisonnable. Le réseau a contribué à plusieurs progrès importants, dont la garantie d'une révision importante des principes directeurs eux-mêmes en 2011, la publication du largement connu et respecté guide pour une diligence raisonnable, et particulièrement, au cours de la dernière décennie, un accès toujours plus grand à une solution pour les plaignants – en effet, il est de plus en plus généralement admis que la solution est la base de tout le système de conduite responsable des entreprises de l'OCDE.

OECD Watch a également fait face à des difficultés et des échecs. Malgré les améliorations apportées aux principes directeurs, ceux-ci présentent encore certaines lacunes. Malgré l'amélioration des points de contact nationaux, beaucoup restent faibles et politiquement réduits à des bureaux officiels qui n'ont pas l'autorité et les capacités nécessaires pour condamner et pénaliser les entreprises qui ne respectent pas les principes directeurs. Du fait de ces lacunes et insuffisances, le système de l'OCDE n'a guère su garantir de solution pour les communautés et les travailleurs impactés par la conduite préjudiciable d'une entreprise. Les outils et méthodes que OECD Watch a utilisés pour promouvoir le changement ont été efficaces, dans une certaine mesure mais n'ont pas réussi à ce que les principes directeurs servent véritablement les communautés qu'ils sont sensés servir.

Cette réalité a conduit les membres du Réseau de surveillance de l'OCDE à avoir des opinions divergentes sur les façons dont les principes directeurs peuvent les aider – certains croient toujours dans le mécanisme de plainte, d'autres cherchent une orientation plus pratique pour les entreprises et d'autres, encore penchent pour un accent plus ou moins important sur les principes directeurs pour supporter ou dégager la voie pour des initiatives sur une diligence raisonnable contraignante. Cette divergence crée des dilemmes au sein du Réseau de surveillance de l'OCDE. Comment conserver la force d'impact du système de conduite responsable des entreprises de l'OCDE dans des circonstances changeantes ? Comment mieux utiliser l'OCDE, en tant qu'organisation intergouvernementale qui accueille certains des pays les plus riches, pour influencer les normes et les pratiques parmi les gouvernements du reste du monde ? Et comment optimiser le statut du réseau à la fois en tant que partie prenante officielle interne avec un accès institutionnalisé à la prise de décision à l'OCDE et en tant qu'expert externe qui se montre véhément et très critique du système dans son ensemble et est axé sur le relais des voix des communautés ? Voici les dilemmes qui modèlent le programme du réseau à l'aube de la prochaine décennie.



UNE LISTE POSITIVE POUR LES ANIMAUX DOMESTIQUES DANS L'UE

Objectif principal : un réseau européen d'organismes de défense du bien-être animal, dont *Animal Advocacy Protection (AAP)* et *Eurogroup for Animals (EfA)*, influence l'Union européenne et ses états membres pour adopter une liste positive d'animaux domestiques.

Avoir un animal domestique devrait améliorer le bien-être de l'animal et celui de son propriétaire et ne devrait pas poser de problème et représenter une menace pour la communauté plus large ou l'environnement. Cependant, des preuves scientifiques ont montré que l'industrie des animaux domestiques exotiques est néfaste, non seulement pour le bien-être animal (Warwick et al., 2018) mais également pour la santé publique (Chomel et al., 2007) et la biodiversité (IPBES, 2019). Entre 1990 et 2010, la plupart des états membres de l'Union européenne (UE) ont introduit une législation pour contrôler le commerce en plein essor d'animaux domestiques exotiques et minimiser ses impacts négatifs. La plupart des pays optent pour une approche dite de la 'liste négative', interdisant certaines espèces d'animaux, par exemple parce que l'animal est dangereux. Pour l'*Animal Advocacy and Protection (AAP)*, impliqué dans les processus législatifs aux Pays-Bas depuis la fin des années 80, il était clair que cette approche échouerait tôt ou tard. Une liste négative est par nature réactive, elle ne peut pas anticiper les nouvelles tendances du marché et elle doit être constamment mise à jour. Ces inconvénients rendent une liste négative très difficile et chère à appliquer correctement. L'*AAP* prône plutôt le modèle d'une liste dite positive, qui a déjà été établie par le législateur néerlandais en 1992 et en Belgique en 2002. Le concept d'une liste positive est simple – c'est une liste concise d'espèces animales que tout le monde peut avoir et interdit automatiquement tout le reste. Cette approche bénéficie du support des organisations du bien-être animal.

Par Raquel García-van der Walle (Responsable de la politique publique, AAP, Animal Advocacy and Protection)

Cibler l'organisation intergouvernementale

A la fin des années 2000, l'*AAP*, elle-même membre de la *Dutch Animal Coalition* et de l'*Eurogroup for Animals (EfA)*, une organisation-cadre pour les organismes de défense du bien-être animal au sein de l'UE, a accepté de collaborer de façon informelle à une liste positive pour l'UE. Il était clair que la liste positive devait être à l'échelle européenne étant donné qu'elle devait aborder la nature paneuropéenne du commerce des animaux exotiques et anticiper la libre circulation des biens autorisée au sein de l'UE. Dès lors, les législateurs européens (Commission, Conseil et Parlement) étaient, dès le départ, la cible logique de l'influence. Malheureusement, les processus législatifs ont tendance à être très longs.



Les états membres peuvent devenir d'ardents défenseurs d'une réglementation immédiate au niveau de l'UE, sans introduire au préalable une législation nationale

Entre-temps, les problèmes liés à la possession d'animaux exotiques sont loin d'avoir disparu et le commerce d'animaux exotiques est en plein essor. Parvenir à des listes positives nationales était dès lors souhaitable du point de vue du bien-être animal et avait par ailleurs l'avantage d'offrir un argument supplémentaire pour une réglementation au niveau de l'UE. Si une masse critique d'états membres introduisait une liste positive au niveau national, cela devrait finalement mener aux mesures d'harmonisation nécessaires au niveau de l'UE. Par ailleurs, les états membres deviennent d'ardents défenseurs d'une réglementation immédiate au niveau de l'UE, sans introduire au préalable une législation nationale.

Le réseau

L'EfA est la principale organisation-cadre des organismes de défense du bien-être animal au sein de l'UE. C'est un réseau qui représente les intérêts de 70 organisations membres à travers l'UE et au-delà, soit des millions de citoyens. L'EfA est également le secrétariat de l'intergroupe pour le bien-être et la conservation des animaux du Parlement européen, un des plus grands intergroupes au Parlement européen. Ces rôles font de l'EfA l'interlocuteur privilégié des institutions européennes, particulièrement la Commission européenne. L'EfA fonctionne principalement comme un réseau formel, avec son propre secrétariat à Bruxelles mais elle officialise également les adhésions par le biais d'accords qui comprennent une contribution financière. L'AAP est membre de la Dutch Animal Coalition, qui rassemble 17 organisations néerlandaises. Plusieurs de ces organisations néerlandaises ont également adhéré à un nouveau réseau fondé par l'AAP et l'EfA pour accentuer les efforts dans le sens d'une liste positive à l'échelle de l'UE. Contrairement à l'EfA, ce nouveau réseau agit de façon très informelle pour attirer et accentuer l'inclusion d'autres petits groupes nationaux car cet élargissement contribue à développer une masse critique et prépare le déploiement. Ce réseau encourage les organisations à adhérer et n'exige pas d'accords formels ou de contributions financières. Plusieurs membres de l'EfA, et non-membres collaborent activement pour présenter une liste positive sous la direction de l'AAP et de l'EfA. Certains non-membres de l'EfA jouent un rôle de premier plan dans certains pays. Parallèlement, bon nombre d'organisations soutiennent la campagne même si elles n'y participent pas activement. Actuellement, le réseau compte au moins 35 organisations actives au niveau national dans 17 états membres de l'UE et au niveau paneuropéen.

Ensemble, les organisations qui constituent le réseau peuvent approcher et influencer différents décideurs. Certaines organisations mettent l'accent sur l'influence de leurs états membres et d'autres se concentrent sur les alliés au niveau de l'UE. La plupart des organisations qui prônent activement une liste positive (soit au niveau national ou au niveau de l'UE) sont des organisations qui ont un dialogue constructif constant avec les gouvernements nationaux grâce à des relations établies. Cependant, toutes n'ont pas les ressources ou les connaissances suffisantes pour se lancer dans des activités de lobbying coûteuses. Le réseau a analysé la crédibilité et les ressources des organisations membres et a mis en évidence que celles disposant de ressources financières importantes et de niveaux élevés de crédibilité (quand

il s'agit d'avoir accès aux décideurs et de pouvoir d'influence) se trouvent généralement dans des pays à revenus élevés qui comptent une communauté soucieuse du bien-être animal bien établie. Cette catégorie d'organisations comprend à la fois des organisations qui adoptent une approche pragmatique des politiques d'influence, et des organisations qui ont un ton plus 'activiste' dans leur communication avec le public général. Le réseau a observé qu'une organisation perçue par les gouvernements comme plus 'radicale', a une crédibilité plus réduite en termes d'influence. Une analyse plus poussée des membres et de leurs rôles a mis en évidence que les organisations ayant une crédibilité plus élevée et des ressources financières plus faibles sont plus dispersées géographiquement à travers l'UE et souvent liées au processus décisionnel national. En effet, les organisations nationales dans le réseau ont souvent un accès plus direct à leurs propres gouvernements et une meilleure connaissance des problèmes actuels dans ce pays.

Une relation de confiance préexistante avec les représentants officiels facilite le processus d'influence, particulièrement quand il s'agit de nouveaux concepts tels que la liste positive. La plupart des organisations dans le réseau ont un degré considérable de crédibilité et d'influence dans leurs propres pays ou au niveau de l'UE. Elles sont également avisées en ce qui concerne la façon d'atteindre et de mobiliser leur public national. A ce jour, le réseau a cependant choisi de ne pas se concentrer trop sur le public européen en tant qu'ensemble. Ceci est dû au fait que le réseau d'influence pour la liste positive des animaux domestiques estime que les institutions européennes, particulièrement le Conseil et la Commission, n'ont pas vraiment suivi l'opinion publique.

Entre 2008 et 2013, la plupart des efforts du réseau d'influence pour protéger les animaux ont été consacrés à l'examen de la situation dans les états membres de l'UE et à l'identification des opportunités pour initier une stratégie de plaidoyer ciblant l'UE. La recherche était très dépendante des contacts existants. Comme un membre l'évoquait, début 2014, quatre femmes étaient assises autour d'une table dans une petite salle de réunion au siège central de l'AAP. La recherche dans les états membres de l'UE avait été achevée et il était temps de sélectionner les pays qui entreraient dans la première phase de plaidoyer. Ces quatre femmes ont décidé de faire la sélection en mode 'Eurovision', chacune d'elles attribuant des points aux pays et identifiant ensemble les candidats adéquats. Les pays sélectionnés étaient ensuite répartis parmi les quatre femmes et chacune est entrée en contact avec les membres du réseau afin d'établir des partenariats à objectif unique pour l'introduction d'une liste positive pour les animaux domestiques au niveau national. Ces partenariats pouvaient être informels, s'accordant simplement pour coordonner le travail sur le sujet ou revêtir un caractère formel en signant un protocole d'accord (MoU) détaillant les rôles et responsabilités et, dans quelques cas, également les obligations financières. Parallèlement, l'AAP et l'EfA ont mis sur pied un plan structuré à diffuser aux institutions européennes, qui pouvaient alimenter les processus et enseignements au niveau de l'état membre.



La crédibilité en termes d'influence des gouvernements est perçue comme réduite pour les organisations 'radicales'



Entre 2014 et 2019, les plans nationaux ont été préparés en étroite collaboration avec le personnel de l'AAP, l'EfA et les organisations nationales. Une stratégie a été choisie pour chaque pays, commençant par une analyse de la situation de la détention d'animaux domestiques exotiques dans le pays et la législation à cet égard. Les communications générales et les ressources de lobbying, qui ont pu être traduites et adaptées aux besoins nationaux spécifiques, ont été créées et mises à disposition des partenaires du réseau. Les partenaires nationaux ont organisé des réunions avec les fonctionnaires et les politiques, des conférences et des présentations et ont invité le personnel de l'AAP et de l'EfA à participer en qualité d'experts invités. Des reportages dans les médias concernant les problèmes liés aux animaux domestiques exotiques et la solution que représente la liste positive a commencé à apparaître dans les médias à travers l'Europe (et au-delà).

En 2019, le réseau a enregistré des résultats positifs au niveau national : le Luxembourg a introduit une liste positive, la Lituanie, la Finlande et Chypre ont sérieusement envisagé d'introduire une liste positive et la liste positive a régulièrement fait l'objet de débats au Bundestag allemand. Par ailleurs, à la veille des élections européennes, les partenaires ont approché les partis de tout le spectre politique et leurs candidats, qui se présentaient pour être membres du Parlement européen, avec pour résultat qu'un membre

nouvellement élu au Parlement européen sur sept a promis de supporter l'adoption d'une liste positive au niveau de l'UE. Comme pour tous bons plans de plaidoyer, les champions possibles ont été identifiés et ciblés dans les activités de diffusion, les organisations nationales jouant un rôle important dans l'établissement de ces contacts. Pour reprendre les propos d'un membre du Parlement européen : 'C'est tellement évident ; je ne comprends pas comment cela n'a pas encore eu lieu.' La liste positive a de grandes chances de faire l'objet, soit d'un rapport d'initiative ou d'une résolution du parlement européen, deux instruments puissants de définition de l'agenda dans le contexte de l'UE. Ceci est le résultat direct de l'intense campagne menée par les partenaires du réseau pendant la période précédant les élections européennes de 2019.

Afin d'assurer la consistance et la cohérence du message de plaidoyer dans tout le réseau, l'AAP et l'EfA communiquent régulièrement des informations et des ressources de plaidoyer aux organisations nationales. Celles-ci adaptent ensuite le

matériel au contexte national et aux besoins des procédures. Vu que la plupart des partenaires de réseau sont également membres de l'EfA, cela facilite le contact et permet d'utiliser les canaux de communication et d'harmonisation existants, tels que des groupes d'envoi de courriels et des rencontres régulières. Vu qu'elle est une des principales priorités politiques de l'EfA, la liste positive est un point récurrent à l'agenda dans les réunions régulières de l'EfA, et la stratégie générale de plaidoyer à l'intention des institutions européennes a été écrite et approuvée selon les procédures de gouvernance établies au sein de l'EfA.

Des outils spécifiques au réseau ont également été créés. Ceux que l'on appelle les 'Chevaliers de la liste positive' forment un groupe de contact informel créé dans l'unique but de partager des informations entre représentants d'organismes de défense du bien-être animal et agents de la fonction publique suivant le sujet dans toute l'Europe. Le groupe d'envoi de courriels des Chevaliers est administré par les responsables de la politique à l'AAP et à l'EfA, et ses membres ont également accès à un Google Drive partagé pour le partage des documents de plaidoyer. Tous les membres du groupe ont la possibilité de partager des informations ou de poser une question au sein du groupe. Cependant, le réseau a noté que les membres du groupe ont tendance à préférer les communications par courriel à la fois pour les questions et le partage de documents.

Jusqu'à présent, ces outils et canaux d'harmonisation pour le plaidoyer ont réussi à garantir un récit cohérent du réseau à tous niveaux. Différents arguments stratégiques sont mis en avant selon les préoccupations spécifiques et les domaines de compétence des responsables publics qui sont ciblés, et les sensibilités nationales dans la perspective de gagner le soutien du public. Garder un équilibre entre principes et pragmatisme est un dilemme récurrent, particulièrement dans un réseau de différents partenaires allant d'une approche dogmatique des droits des animaux à des approches modérées du bien-être animal et tout ce qui se situe entre les deux. Si des désaccords apparaissent, le réseau résout les différences entre les partenaires par dialogue et consensus et a enregistré ainsi des résultats positifs, souvent par compromis.

Le partage réciproque et ouvert d'informations entre l'AAP, l'EfA et les organisations du réseau est essentiel. Par exemple, le partage d'informations sur des dynamiques et des contextes particuliers dans le domaine du bien-être animal contribue à éviter d'appliquer des stratégies qui fonctionnent dans un pays mais seraient contreproductives dans un autre. Le réseau est soucieux de bénéficier des connaissances et de l'expérience mutuelles dans un environnement de travail interculturel. Quand le réseau prônant une liste positive a commencé à travailler en Lituanie, on pensait qu'il s'agirait d'un grand honneur pour les autorités d'un des plus jeunes états membres de l'UE de mettre en œuvre une liste positive et d'adhérer ainsi à un groupe de précurseurs renommés dans le domaine du bien-être animal. Cette supposition s'est avérée une erreur au même titre que celle d'un de nos responsables de projet méditerranéens convaincu qu'il était correct de sourire ouvertement et



*Les outils et canaux
d'harmonisation ont
réussi à garantir un
récit cohérent*



Photo de groupe lors de la réunion avec M. Vella, commissaire européen. Crédit photo : Commission Européenne

de saluer d'autres personnes dans un ascenseur au ministère à Vilnius. Il a ensuite été informé par le partenaire local que cela n'était pas le cas.

Comprendre le partenariat mutuel

Bien que le réseau ait démarré de façon informelle et soit mobilisé par l'ambition et la conviction partagées par les membres que la liste positive est une solution législative, les membres ont également eu besoin de dispositions formelles pour réaliser le travail. Une fois ces dispositions formelles prises en considération, il est vite apparu que plusieurs organisations membres stratégiques n'avaient ni les connaissances ni les ressources financières ou humaines pour participer activement au plaidoyer sur ce sujet. Pour soutenir la réalisation de ces ambitions communes, l'AAP fournit, si nécessaire, un soutien financier. Dans le cas d'organisations plus petites, les fonds sont utilisés pour couvrir les coûts du personnel se consacrant aux activités de lobbying pour la liste positive et les coûts associés au projet. Ces projets reflètent un large éventail de ressources de connaissances à utiliser dans le lobbying, allant de rapports sur les conséquences négatives de la détention d'animaux domestiques exotiques à des conseils pour la création d'enquêtes en ligne pour évaluer la situation nationale. Vu que les deux organisations principales, l'AAP et l'Efa, ont également engagé leur propre personnel comme experts pour assister aux réunions de consultation aux ministères et parlements nationaux. L'AAP et l'Efa n'auraient sans doute pas été présentes

à ces réunions si ce n'est pour les contacts existants et la relation de confiance développée par les partenaires locaux.

Malgré ce support mutuel, il y a eu une reconnaissance de plus en plus forte de la nécessité d'un protocole d'accord formel qui décrirait les attentes mutuelles dans un partenariat réellement bénéfique mutuellement. Un protocole d'accord a toujours été obligatoire dans les cas où un soutien financier a été fourni mais il s'est également avéré utile dans les cas où il n'y avait pas de transfert d'argent. Les partenariats couverts par un protocole d'accord détaillant les rôles et responsabilités des deux parties ont non seulement été plus positifs mais les interactions et les communications quotidiennes ont également été plus efficaces. Dans d'autres cas où il n'y avait pas eu de protocole d'accord (par exemple parce que le partenaire national ne ressentait pas le besoin de conclure un accord ayant valeur juridique ou par crainte d'un fardeau bureaucratique supplémentaire dans une organisation aux ressources déjà surchargées), il a été plus difficile

de retenir l'attention du partenaire. Cela a conduit à un dilemme important, qui est toujours partiellement non résolu : que faire quand les partenaires du réseau ne participent pas comme il se doit (à cause d'un manque d'engagement par rapport à l'objectif ou de moyens insuffisants) mais n'acceptent pas d'aide (par exemple le financement d'heures supplémentaires pour le personnel). Les organisations 'étrangères' sont parfois considérées comme une menace quand des activités de plaidoyer sont lancées dans un pays différent, et les relations stratégiques entre organisations peuvent devenir tendues, particulièrement quand il y a une concurrence pour le financement ou la publicité.

Un autre avantage des protocoles d'accord formels est qu'ils permettent aux deux organisations d'établir des frontières nettes en ce qui concerne la portée de la collaboration et les actions acceptées. C'est particulièrement important quand les partenaires ont des positions différentes sur d'autres matières liées au bien-être animal ou aux méthodes d'organisation de campagnes. Un dilemme récurrent se présente quand les partenaires nationaux s'opposent par principe aux zoos, alors que l'AAP collabore régulièrement avec les zoos pour offrir un refuge à des animaux réhabilités. Etablir un dialogue concernant ces questions potentiellement conflictuelles évite le risque que le message du réseau apparaisse confus et réduit le danger que des différences entachent sa réputation, maintenant ou à l'avenir.

Développement de capacités

Le réseau n'a pas de stratégie déterminée en ce qui concerne le développement de capacités mais il est admis que la capacité se développe en collaborant. Un premier exemple pour illustrer comment cela se passe en pratique est l'importance accordée à la sensibilisation culturelle et environnementale, vu qu'une personne ne peut pas connaître tous les codes sociaux et culturels dans un pays donné. Les partenaires du réseau comptent les uns sur les autres pour guider les membres à travers le labyrinthe européen. Alors que les Espagnols peuvent estimer corrects d'embrasser leurs contacts professionnels sur la joue après s'être rencontrés quelques fois, un Danois peut être choqué d'un tel geste. Ou, si un Néerlandais, qui a grandi dans une société très horizontale, où il est souvent difficile de distinguer le Ministre du simple fonctionnaire dans une réunion, ne respectait pas le protocole en vigueur au Bundestag allemand ?

Un deuxième exemple du développement de capacités est la capacité à travailler de façon stratégique. Vu que l'obtention d'une liste positive à l'UE prendra des années, si pas des dizaines d'années, le réseau bénéficie d'organisations qui s'engagent à long terme. Généralement, plus l'organisation est grande, plus ses perspectives financières à long terme sont sûres, plus il est facile de travailler sur des engagements stratégiques à long terme. Les organisations nationales plus petites avec moins de sécurité financière mettent souvent l'accent sur des objectifs à court terme. Ces organisations plus petites sont actives dans un très large éventail de domaines, souvent poussées par les 'moteurs' personnels des personnes qui portent l'organisation, souvent les fondateurs eux-mêmes. Cependant, collaborer avec les organisations



*Des accords clairs
sur les questions
conflictuelles évitent des
conflits internes*

principales dans la campagne pour la liste positive a aidé ces organisations plus petites à développer leurs capacités stratégiques, par exemple, en collaborant à des documents de stratégie, des budgets pluriannuels et des plans annuels. A l'inverse, les organisations principales profitent et apprennent également de la nature plus opportuniste, plus orientée sur l'action des partenaires plus petits.

Conclusion

Le réseau a enregistré des résultats extrêmement positifs dans l'inscription de la liste positive pour les animaux domestiques à l'agenda d'un nombre significatif d'états membres de l'UE ainsi que dans les institutions européennes. Il a également réussi à rassembler des partenaires dans le réseau pour adopter le concept et a même incité des organisations en dehors de la sphère du bien-être animal à les rejoindre, si pas à le défendre activement. Par ailleurs, le réseau a augmenté la capacité de plusieurs partenaires. Cela leur a permis de participer à des activités de lobbying structurés, avec des effets positifs et de s'impliquer dans d'autres sujets importants en lien avec le bien-être animal. Ces réussites montrent clairement qu'une approche de réseau peut être efficace quand il s'agit d'influencer des organisations intergouvernementales.

Cependant, le réseau a également dû faire face à des difficultés et même à certains échecs. Les plus importants ont été les difficultés rencontrées dans la mise en place d'accords de collaboration formels avec et entre les partenaires clés dans les états membres principaux. Ces problèmes ont entraîné des retards significatifs dans la procédure, un plaidoyer inefficace ou ineffetif et plusieurs cas de mauvaise communication. Le réseau a eu des malentendus dans le cadre de son travail et d'actions de lobbying avec des 'organisations étrangères' dans un autre pays. Pour éviter ces malentendus, le réseau recherche des façons d'approfondir le partenariat de sorte que tous les membres, grands et petits, puissent être pro-actifs quand il s'agit d'établir les programmes pour le réseau. Il y a un équilibre à trouver entre engagement formalisé et inclusion.

Enfin, il est important de reconnaître qu'une faiblesse importante de ce réseau est sa dépendance à une voie de financement soutenue et à des ressources humaines et techniques des deux partenaires principaux, l'AAP et l'EfA. Incorporer la liste positive de l'UE dans les objectifs stratégiques d'au moins deux ou trois autres organisations internationales financièrement fortes serait vraiment souhaitable afin de garantir la continuité du réseau.

ACTION COLLECTIVE POUR LE CHANGEMENT

Les trois cas de cette partie couvrent une variété de sujets et nous fournissent des récits fascinants de trois réseaux d'influence très différents qui ciblent des organisations intergouvernementales. Les récits nous aident à comprendre les implications des structures et des processus au sein de ces réseaux et les choix qu'ils font. Les expériences nous en disent plus sur la façon dont les réseaux ont développé leurs structures de gouvernance, partenariats et activités de développement de capacités mais elles renvoient également à des thèmes liés à l'inclusion et à la communication interne et externe. Les choix des réseaux ont des conséquences. Par exemple, quand nous considérons les sources des financements des activités, le choix de financement des projets affecte la souplesse des réseaux. La capacité à saisir les opportunités peut être limitée par un accord de projet avec un tiers, alors que les contributions volontaires sont également une source de questions, en particulier pour la prédictibilité des fonds. Cette difficulté est encore aggravée car le nombre réduit d'organisations finançant le réseau génère également des questions quant à la durabilité.

Dans cette partie, nous avons vu des résultats extraordinaires de réseaux orientés sur un objectif qui ont pris le parti de la diversité et cherché des façons de s'adapter à des besoins changeants. Par exemple, pour chercher un engagement supplémentaire, diversifier le leadership et faire plus pour les communautés dans le besoin. Cependant, même les résultats positifs sont assortis de difficultés telles que la façon de poursuivre la mise en œuvre et de garantir que les lois et politiques adoptées – qu'il s'agisse d'un accord sur l'interdiction des armes nucléaires ou d'une directive pour une conduite responsable des entreprises – aient de véritables effets positifs dans les vies des personnes touchées. Ces trois cas montrent l'importance d'aborder les différences de ressources entre les membres du réseau car ces inégalités jouent un rôle dans la société civile. Par ailleurs, par rapport au secteur privé et différents groupes de lobbying du gouvernement, certains membres du réseau ont beaucoup plus de ressources ou de connaissances à appliquer. Une analyse régulière du pouvoir et de la capacité des partenaires de lobbying et de leurs concurrents peut être très intéressante pour atténuer les déséquilibres.

Le récit du Réseau de surveillance de l'OCDE illustre l'influence du rôle normatif d'organisations intergouvernementales et en particulier, l'établissement de normes. Dans ce cas, les normes dans les principes directeurs de l'OCDE soutiennent les communautés locales en leur offrant la possibilité de demander des comptes aux entreprises. L'action du Réseau de surveillance de l'OCDE implique également la coordination, vu que les objectifs comprennent l'uniformisation des règles du jeu de sorte que toutes les autorités et les entités du secteur privé sont invitées à promouvoir et à adhérer aux mêmes normes responsables de conduite des entreprises. De cette façon, un déséquilibre entre ou dans des pays peut être évité.

Dans les deux autres récits, les défis ont nécessité une action collective et collaborative forte. Les récits sur le travail de l'AAP pour parvenir à une liste positive pour les animaux domestiques et sur le travail de l'ICAN pour abolir les armes nucléaires montrent qu'un pays ne peut pas réaliser des résultats seul et que la collaboration est nécessaire pour faire face aux problèmes.

Terminons par une réflexion sur le rôle des communautés locales. La question qui se pose est si l'influence des organisations intergouvernementales nécessite que les réseaux soient compétents au niveau local ? Les récits semblent identifier un défi permanent important. Le réseau doit travailler avec un programme qui s'adapte aux perspectives et intérêts de ses membres et de leurs circonscriptions, et en même temps, mettre l'accent sur des questions importantes pour la plateforme intergouvernementale à laquelle ils s'adressent. Les trois cas semblent apporter différents arguments justifiant sa nécessité, dont deux facteurs principaux se démarquent. Le premier est de rendre le problème concret de sorte que le récit humain fonctionne comme un argument fort, convaincant dans un discours qui serait autrement abstrait et politique. Un second facteur est lié aux états membres activés pour susciter une action collective au niveau intergouvernemental. Les récits relaient les ambitions d'inclusion des réseaux et d'autonomie et de connaissances de leurs membres pour prendre des mesures sur le sujet en question dans le plus grand nombre d'états-membres. De cette façon, ils établissent une bonne base pour générer une action collective au niveau intergouvernemental. En même temps, nous découvrons que les réseaux mettent en lumière l'importance d'aller au-delà du changement des lignes directrices et des règlements, pour assurer que l'impact de ces lignes directrices et règlements soit également ressenti par les communautés locales qui les réclamaient en premier lieu. Pour cela, une présence locale et un suivi sont nécessaires. La prochaine partie présente d'autres récits, à propos de ceux qui ciblent les autorités au niveau national.

INFLUENCE DES GOUVERNEMENTS NATIONAUX

CONNECTER LES VOIX NATIONALES

La Oostvaardersplassen est une réserve naturelle néerlandaise, qui couvre environ 56 kilomètres carrés et est gérée par le service forestier de l'état. Cette réserve participe à une expérience de réintroduction d'espèces sauvages depuis les années 1980, notamment de grands animaux de pâturage (aurochs de Heck, chevaux de race Konik et cerfs communs). Ces animaux n'ayant pas de prédateurs naturels aux Pays-Bas et la réserve naturelle étant entourée de zones urbaines et agricoles, la Oostvaardersplassen a rapidement connu une surpopulation de grands animaux de pâturage. Lors d'un hiver particulièrement rude en 2005, de nombreux animaux sont morts de faim, suscitant des protestations de la part de l'opinion publique, de personnalités néerlandaises et d'organisations de défense des droits des animaux. Des débats se sont tenus au parlement néerlandais sur la question de savoir s'il s'agissait d'une forme de cruauté animale. Des individus, des OSC et des alliés au gouvernement se sont rassemblés pour former un réseau d'influence informel fondé sur une vision partagée sur la nécessité de mettre un terme à la cruauté animale dans la Oostvaardersplassen. Au cours de l'hiver 2017-18, près de 3.300 cerfs, chevaux et bovins sont morts de faim, divisant l'opinion publique néerlandaise et menant à des manifestations. Malgré la menace d'arrestations policières, certains citoyens ont nourri les animaux avec du foin. Finalement, la province a demandé à une Commission externe de développer une politique pour faire face à la situation, celle-ci a été approuvée le 11 juillet 2018. Ce rapport a conseillé que le terrain soit géré plutôt que de faire l'objet d'une réintroduction d'espèces sauvages. La conséquence de la mise en œuvre de ces recommandations a été la réduction du nombre d'animaux restants soit par leur non-remplacement, soit par abattage. Les OSC et les activistes pour la défense des droits des animaux n'ont pas du tout été satisfaits de cette solution qui, selon eux, a donné lieu à une cruauté encore plus grande à l'égard des animaux. Ce cas montre clairement que la coordination d'un réseau d'influence national n'est pas facile à mettre en place.

Cet exemple illustre comment des réseaux d'OSC, de citoyens et d'alliés dans les parlements peuvent se rassembler autour de questions locales importantes dans le but d'exiger des gouvernements nationaux de rendre des comptes concernant leurs politiques et pratiques. Créer des liens entre les acteurs de la société civile par le biais de réseaux d'influence fournit des possibilités de mettre en commun les ressources et les capacités (Cullerton et al. 2018). Mais, nous voyons également qu'influencer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques n'est pas un simple processus linéaire, donc les réseaux d'influence nationaux comprennent une série de parties prenantes, incluant des politiciens, des groupes d'intérêt, des conseillers, des bureaucrates et d'autres acteurs (Cullerton et al., 2018). Ces acteurs n'ont pas toujours naturellement les mêmes visions et objectifs. Même si le fait de travailler dans un réseau au niveau national aide les OSC à être entendues et protégées (Claessen & de Lange, 2016), il y a également un risque pour leur réputation quand les revendications politiques

ne sont pas les mêmes. Ce que montre l'exemple de la Oostvaardersplassen est que le soutien de l'opinion publique est un facteur important du changement politique ainsi que la création d'une volonté politique parmi les alliés (Cullerton et al., 2018). Travailler dans des réseaux d'influence nationaux nécessite un équilibre prudent entre les stratégies de l'intérieur et de l'extérieur de l'influence. Dans le cas de la Oostvaardersplassen, les organisations de défense des droits des animaux et les alliés en politique ont exercé un lobbying sur la province pour réévaluer leurs méthodes de conservation (approche de l'intérieur), alors qu'en même temps, les activistes individuels nourrissaient les animaux dans un processus soutenu par des célébrités dénonçant la cruauté à l'égard des animaux et mobilisant l'opinion publique (approche extérieure). Le fait que l'approche intérieure et l'approche extérieure ne sont pas les mêmes, et que les acteurs n'étaient pas explicites concernant leur revendication politique, a mené à des résultats décevants.

Les interactions dans les réseaux d'influence nationaux sont souvent animées par des adhésions mixtes dans des communautés politiques où les acteurs peuvent avoir des intérêts, des motivations ou des rôles multiples qui stimulent leurs comportements (Heaney, 2004). Comprendre comment les réseaux peuvent organiser les relations entre acteurs engagés dans une activité collective pour influencer les gouvernements nationaux est important pour assurer la cohérence du réseau. Dans la partie 2, nous mettons l'accent sur la façon dont les réseaux d'influence travaillent dans leur recherche pour influencer les décideurs nationaux. Nous présentons trois études de cas de réseaux d'influence. Nous explorons le type d'acteurs impliqués dans l'influence des décideurs nationaux et comment ces acteurs établissent des partenariats mutuellement bénéfiques. Par ailleurs, vu que certaines OSC ont une fonction de fourniture de services ainsi qu'une demande de plaidoyer, nous verrons comment l'utilisation de bonnes pratiques dans la fourniture de services peut être un exemple de changement.

Mais nous verrons également comment la réputation des OSC peut être mise en danger quand le message du plaidoyer d'une alliance est politisé. Nous verrons les dilemmes auxquels sont confrontés les réseaux d'OSC quand les circonscriptions qu'ils représentent ont des besoins contradictoires. Nous montrerons comment le développement de capacités peut aider les réseaux d'influence à surmonter ces difficultés. Ces enseignements peuvent aider les réseaux d'influence au niveau national à réfléchir à leur pouvoir pour assurer que les gouvernements respectent les accords et les engagements conclus.

Les trois cas présentés dans les parties suivantes illustrent tous le récit unique d'un réseau qui influence les décideurs nationaux. Le premier cas est l'Alliance nationale des acteurs humanitaires (NAHAB) du Bangladesh – un groupe d'OSC qui vise à ancrer l'action humanitaire au niveau local. Ils associent le plaidoyer national à l'intention du gouvernement bangladais, au but de tenir le gouvernement responsable de la préparation aux catastrophes. Ils expérimentent également l'aide humanitaire localisée durable, pour les communautés à risque. Deuxièmement, l'Alliance pour la Santé et les droits en

matière de sexualité et de reproduction (SDSR) au Malawi présente leur parcours pour devenir une alliance SDSR effective et résiliente qui est acceptée dans les dialogues sur l'accès aux SDSR aux niveaux national et local. Les OSC ont formé ce réseau comme une alliance inclusive, qui inclut la représentation de minorités sexuelles et de jeunes. Travailler dans l'alliance SDSR au Malawi a aidé les membres des OSC à harmoniser leurs intérêts et objectifs, pour se compléter et éviter d'être en concurrence pour la même attention tout en maintenant leur autonomie en tant qu'organisation. Le modèle de gouvernance Get Up Speak Out (GUSO) a aidé l'alliance à devenir durable et indépendante. Enfin, l'Alliance Satu Visi (One Vision alliance, ASV) est une alliance indonésienne pour les SDSR qui consiste d'OSC actives aux niveaux local et national en Indonésie. Ils ont enregistré des résultats particulièrement positifs dans la mobilisation du soutien public pour la lutte contre la violence basée sur le genre – mais le point de vue adopté dans ce cas n'est pas orienté sur cette réussite. Suite à leur succès, ils ont été attaqués et politisés par leurs opposants, ce qui a mené à une crise au sein de leur réseau d'influence. Le récit montre la résilience des réseaux d'influence et comment les partenariats mutuellement bénéfiques deviennent même plus forts en cas d'attaque.



AIDE HUMANITAIRE LOCALISÉE AU BANGLADESH

Objectif principal : L'Alliance nationale des acteurs humanitaires (NAHAB), représentée par des organisations de la société civile locale, vise à ancrer l'action humanitaire au niveau local au Bangladesh.

L'Alliance nationale des acteurs humanitaires, Bangladesh (NAHAB) est une alliance d'OSC qui plaide et promeut des actions humanitaires localisées (et donc équilibrées), plus rapides, basées sur les besoins au Bangladesh. Le réseau d'influence promeut les OSC locales et nationales, leur donnant une voix et une représentation plus fortes dans les plateformes humanitaires, les réseaux et les structures de gestion des catastrophes nationales et créant également un accès à des ressources financières et non-financières. Cela correspond à la tendance mondiale pour la promotion du processus de localisation dans les programmes d'intervention humanitaire, qui était un point de l'accord de la 'Grande Entente'.

Par Abdul Latif Khan (Conseiller technique de la NAHAB), Me Jahangir Alam (directeur, Changement climatique et réduction des risques en cas de catastrophe et droits et gouvernance, Dhaka Ahsania Mission) et Mahedi Imran (Responsable de l'influence de la NAHAB)

L'accord de la 'Grande Entente'

L'accord de la 'Grande Entente' est le résultat du Sommet humanitaire mondial de 2016, où les bailleurs de fonds et les organisations humanitaires (internationales) soulignant l'importance de soutenir les intervenants locaux et nationaux. La NAHAB, en qualité de réseau d'influence, a été formée en réponse à la 'Grande Entente' pour unir les voix des intervenants locaux et nationaux au Bangladesh.

'Comme l'ont montré les engagements de la 'Grande Entente', le temps a prouvé que les acteurs locaux sont les premiers et les meilleurs intervenants.' Dr Ehsan de la NAHAB (conférence de presse virtuelle tenue le 21 avril 2020, intitulée 'ONG locales et nationales au Bangladesh pour lutter contre la COVID-19').



Les avantages pour les organisations de la société civile d'être membres de réseaux d'influence

Le Bangladesh est un pays touché par les catastrophes et exposé aux inondations, aux cyclones, aux raz de marée, à l'érosion des rives, aux tremblements de terre, aux sécheresses, à l'intrusion d'eau salée, à la foudre et aux incendies. Les catastrophes entraînent les souffrances de millions de personnes. Les cyclones et les inondations causent fréquemment des dommages importants. Les personnes comptent habituellement sur leurs propres initiatives pour faire face aux défis des catastrophes vu que l'aide structurelle du gouvernement et des acteurs internationaux n'a pas toujours été opportune et basée sur les besoins. Le réseau d'influence NAHAB mise sur ces initiatives locales et les rassemble dans une

plateforme au niveau national. Le réseau entend organiser une communauté résistante aux catastrophes au Bangladesh, et sa mission est de mobiliser la collaboration des acteurs nationaux et locaux afin de mener des actions humanitaires efficaces au Bangladesh. Pour réaliser cet objectif, le réseau influence les gouvernements nationaux et sub-nationaux pour garantir que la préparation aux catastrophes soit une responsabilité partagée, menée par des acteurs locaux et tenant compte des besoins des personnes touchées.

Au cours des années, l'intervention du gouvernement du Bangladesh dans la gestion des catastrophes s'est professionnalisée. De même, les bailleurs de fonds et les organisations internationales ont mis l'accent sur la localisation de l'aide humanitaire. Des décisions tactiques concernant les actions et les interventions humanitaires se situent au niveau du gouvernement central ou au niveau du siège central des ONG internationales, laissant peu d'espace et de pouvoir aux gouvernements locaux et aux acteurs humanitaires locaux pour prendre des décisions en temps réel et agir collectivement aux niveaux locaux. La NAHAB essaie de contrebalancer ce pouvoir – supporté par les arrangements de la Grande Entente et plusieurs organisations internationales. En conséquence, le département de gestion des catastrophes du gouvernement du Bangladesh reconnaît officiellement le rôle des membres de la NAHAB dans la gestion au niveau local des actions humanitaires pour assurer des services efficaces et en temps réel aux communautés touchées. Par ailleurs, les acteurs humanitaires internationaux soutiennent le leadership du réseau d'influence dans la création d'une plate-forme d'acteurs locaux et nationaux capables d'intervenir en cas de catastrophes. Cette reconnaissance fournit un terrain fertile permettant au réseau d'influence de se développer et d'influencer l'action humanitaire localisée au Bangladesh.

Ambition partagée et développement narratif

La question de la localisation de l'aide humanitaire a réuni les OSC et la NAHAB. Le réseau inclut 56 organisations membres qui collaborent dans des actions humanitaires, pour créer des communautés résilientes aux catastrophes au Bangladesh. Un leadership fort des principales OSC les a conduits à rassembler un large éventail d'OSC pour discuter de l'ancrage local de l'aide humanitaire. Les 56 organisations membres représentent les différentes régions (divisions) du Bangladesh, ainsi que différents groupes marginalisés, tels que des personnes porteuses de handicap, des jeunes, des personnes âgées et des femmes. Dans un premier temps, elles ont partagé les réponses à la question, 'qu'est-ce qui peut être fait pour réaliser l'accord de la Grande Entente au Bangladesh ?'. Cet échange a pris la forme d'une discussion ouverte et inclusive offrant la possibilité à toutes les OSC de partager leur point de vue. Suite à cet échange, elles ont décidé d'une seule voix de former une alliance. Le nom de 'NAHAB' a été choisi collectivement. Le terme 'Alliance' (préféré à 'Association') souligne l'esprit de collaboration.

Dès le départ, l'alliance a formulé les principes du partenariat pour garantir une collaboration d'égaux. Ces principes sont soigneusement mis en pratique et adoptés par un groupe fort de directeurs exécutifs des OSC nationales. Ceux-ci sont les mêmes leaders que ceux qui ont joué un rôle central dans l'unification du réseau d'influence. Le premier principe dont ils ont convenu a été un engagement collectif par les acteurs humanitaires pour les communautés touchées par une catastrophe. Cet engagement collectif est réalisé par l'inclusion dans la prise de décision en aidant chaque membre à faire entendre sa voix. L'inclusion prend également forme en permettant aux membres de participer à des réunions à différents niveaux et à travers la publication de tous les procès-verbaux sur le site internet. Enfin, une attention particulière est accordée à la représentation géographique et à la représentation des groupes marginalisés. Le deuxième principe qu'ils ont reconnu a été qu'une vraie collaboration est une responsabilité partagée. Le réseau essaie de réduire la concurrence entre acteurs locaux en augmentant la collaboration entre eux. Les troisième et quatrième principes font référence aux méthodes de travail. Ils soulignent l'importance de la confiance et du respect mutuels dans la création d'une culture de coopération et de collaboration. Par ailleurs, ils mettent l'accent sur l'importance d'une communication ouverte et régulière entre acteurs humanitaires.

Par exemple, quand les appels de financement humanitaire sont annoncés, la NAHAB transmet l'appel parmi les membres et fournit un support technique en élaborant un consortium pour soumettre les propositions. Dans l'intervention récente liée à la maladie provoquée par le coronavirus en 2019 (COVID-19), la NAHAB, entourée d'autres OSC nationales, a organisé une conférence de presse virtuelle pour informer conjointement les médias concernant les implications de la COVID-19 pour le Bangladesh. Ensemble, ces principes assurent que l'alliance reste un réseau ouvert d'acteurs humanitaires aux niveaux local et national qui unissent leur expertise pour faire face aux besoins des communautés touchées.

Les méthodes de travail ont été concrétisées dans des groupes de discussion et ont été formulées dans un accord de collaboration complet sur la façon de travailler ensemble. Les discussions ont précisé la 'localisation de l'aide' dans six domaines d'action sur lesquels les OSC dans la NAHAB collaborent : (1) Gérer les informations et les connaissances pour la gestion des catastrophes, (2) Favoriser la coordination des actions humanitaires, (3) Organiser les acteurs humanitaires en réseau, (4) Plaider pour la participation active des acteurs humanitaires, (5) Renforcer capacités des acteurs humanitaires, (6) Mobiliser les ressources. Ces discussions ont aidé le réseau d'influence à étendre sa vision de localisation autour de la prise de décision au niveau local dans l'assistance humanitaire – l'intervention par la réhabilitation. La NAHAB est un grand organisateur de débats sur la concrétisation de l'intervention humanitaire localisée. Leurs dialogues périodiques sont consultés tant par les membres des OSC que par les OSC internationales et les acteurs gouvernementaux concernés.

Dans l'accord de collaboration sur la façon dont les membres de la NAHAB collaborent, le réseau met également l'accent



*Préserver une
collaboration d'égaux
dans les réseaux
d'influence*

sur l'importance de collaborer avec d'autres acteurs non affiliés qui peuvent jouer un rôle dans les actions humanitaires. Cette dimension est formulée dans l'accord de collaboration sous l'intitulé 'collaboration au-delà de l'adhésion', comme le précisent les trois points suivants.

Premièrement, le réseau met l'accent sur l'importance de collaborer avec le gouvernement du Bangladesh – particulièrement les départements aux niveaux national, régional et local qui sont impliqués dans la gestion de catastrophes. Vu que la plupart des membres des OSC du réseau sont également responsables de la mise en œuvre de projets de développement, le réseau renforce également les liens entre actions humanitaires et développement.

Deuxièmement, la NAHAB participe activement avec le secteur privé à la gestion de catastrophes. Le réseau d'influence exerce un lobbying auprès des acteurs du secteur privé pour soutenir les OSC nationales dans les programmes humanitaires – ils reçoivent un financement des aciéries Rahimet et d'autres pour l'intervention humanitaire. Les acteurs privés locaux peuvent supporter l'action humanitaire par le biais d'un fonds de financement local. De cette façon, la NAHAB vise à libérer le potentiel du secteur privé au Bangladesh pour fournir un soutien important aux communautés touchées.

Troisièmement, la NAHAB s'engage activement dans les médias. Les médias est un secteur dynamique, qui a le potentiel de sensibiliser la communauté et les acteurs publics et privés concernés quand une catastrophe a lieu. L'autre rôle des médias est de fournir des informations en temps réel pendant une urgence et d'aider à mobiliser l'opinion pour la prise de décision. L'institut de la presse du Bangladesh est l'autorité désignée pour développer capacités des professionnels des médias. La NAHAB travaille avec l'institut de la presse en organisant différentes sessions de formation pour les professionnels des médias et en développant plusieurs guides sur la façon de faire un compte-rendu sur les catastrophes humanitaires. Cela aidera les médias à faire entendre les voix des communautés touchées. Récemment, la, NAHAB a été mise en évidence dans les médias relatant l'intervention du Bangladesh face à la COVID-19.



*Le pouvoir du
leadership inclusif dans
les réseaux d'influence*

Des partenariats mutuellement bénéfiques

En général, le réseau d'influence de la NAHAB reconnaît les capacités de tous les membres individuels et soutient le renforcement de ces capacités pour avoir accès un financement pour les actions humanitaires. Un leadership fort, inclusif a facilité des dialogues ouverts dès le départ, par exemple en soutenant la traduction des documents conceptuels de la Grande Entente pour une discussion compréhensible et ouverte à laquelle les OSC locales pouvaient participer. De même, les besoins des groupes marginalisés ont été précisés dans ces dialogues. Par exemple, la NAHAB essaie de supporter les voix des femmes dans leur réseau. Bien qu'il y ait très peu d'organisations dirigées par des femmes ou de femmes parmi les OSC qui semblent être à l'avant-plan des discussions sur la localisation, le réseau d'influence de la NAHAB promeut

la représentation des femmes. La NAHAB soutient également les autorités et les bailleurs de fonds internationaux dans le déplacement de la prise de décision au niveau local en cas de catastrophe. Cela signifie que les membres des OSC locales peuvent interpréter les signaux d'alerte précoce et intervenir de façon coordonnée à des besoins en cas d'urgence dans les 24 à 72 heures de façon responsable à l'égard des communautés locales.

En 2018, la NAHAB est devenue membre du groupe de travail pour la coordination humanitaire du Bangladesh. Le groupe de travail est un organisme au niveau national gouverné par le groupe consultatif local sur l'intervention d'urgence en cas de catastrophe, qui dépend du gouvernement du Bangladesh. Son mandat est d'assurer la coordination effective des parties prenantes nationales et internationales dans le cadre plus large de la gestion de catastrophes. Par son rôle dans le groupe de travail, la NAHAB peut mettre en avant leur programme d'aide humanitaire localisée. Le groupe de travail intervient comme centre d'excellence pour la création d'une culture d'apprentissage mutuel en identifiant les connaissances et les compétences novatrices appropriées pour la gestion de catastrophes des quatre coins du Bangladesh, ainsi que des possibilités d'optimisation pour une intervention et une préparation humanitaire efficace et opportune.

Pour la mise en œuvre au niveau sub-national, la NAHAB a développé un modèle de mise en œuvre pour l'aide humanitaire localisée. Dans ce modèle, les acteurs humanitaires au niveau du district, représentant plusieurs circonscriptions, collaborent et se coordonnent pour établir une division des fonds et des interventions adaptées qui sont responsables vis-à-vis des communautés touchées. Cette façon de travailler est acceptée par les OSC locales actives dans le district et reconnue par le représentant gouvernemental du district. Cette initiative est renforcée par la compréhension des acteurs humanitaires locaux, nationaux et internationaux du processus de localisation et des pratiques pour élaborer des communautés résilientes et développer une architecture durable des actions humanitaires.

Notons que tous les membres de la NAHAB, à tous les niveaux, ont des droits égaux en matière de prise de décision. Dans le modèle de localisation, plusieurs OSC avec des niveaux de financement et une portée géographique bas prennent des



Crédit photo : Gideon Mendel/Oxfam

décisions et fixent des priorités ensemble. Certaines innovations dans la localisation de l'aide au Bangladesh deviennent visibles. On note que la mentalité des bailleurs de fonds est en train de changer. De nombreux partenariats sont apparus et il est maintenant plus facile pour les organisations plus petites d'avoir accès au financement. Ces initiatives ouvrent la voie à des fonds de réserve au niveau du district et d'autres fonds de financement qui soutiennent un accès local accru au financement.

Plus récemment, la NAHAB, soutenue par d'autres réseaux d'acteurs humanitaires, a établi un document de prise de position mettant l'accent sur certaines des questions urgentes dans l'intervention face à la COVID-19. L'objectif du document de prise de position était d'exhorter le gouvernement, les bailleurs de fonds internationaux, les ONG internationales et d'autres organisations à agir. Celle-ci a eu lieu lors d'une conférence de presse virtuelle, intitulée 'ONG locales et nationales dans l'intervention face à la COVID-19'. La plupart des journaux renommés ont publié la nouvelle, un exemple d'OSC faisant entendre leurs voix pour une intervention localisée.

Les relations qui ont été décrites constituent le fondement du réseau d'influence de la NAHAB. Ces relations sont basées sur des années d'engagement et l'expérience d'un leadership fort. Les conversations et les nouvelles voies sont soigneusement facilitées, attirant les bonnes personnes, plaidant pour une action collective et promouvant les dialogues entre les OSC locales, nationales et internationales, le gouvernement et les médias. La NAHAB est considérée comme un acteur positif et un allié précieux. Ils adoptent une subtile approche interne en respectant le contexte et la culture du Bangladesh. Partant de cette perspective, ils peuvent faire des déclarations audacieuses et discuter de questions sensibles importantes.



Ce qu'une approche interne peut faire pour un réseau d'influence

Développement de capacités

Le développement de capacités est une partie importante du travail de la NAHAB en tant que réseau d'influence. A travers le modèle de mise en œuvre de l'aide humanitaire localisée, les membres des OSC au niveau local bénéficient d'un soutien dans le développement des compétences techniques qui sont nécessaires pour les interventions humanitaires. Ils suivent une approche par étapes de la collaboration pour comprendre la situation, identifier les risques et renforcer les capacités des acteurs locaux pour intervenir. Sur base de cette approche par étapes, la NAHAB mobilise les ressources humaines et financières au niveau local, qui seront utilisées en cas d'urgences. De cette façon, la NAHAB collabore avec les organismes gouvernementaux locaux pour préparer et mettre à jour des plans d'urgence pour les interventions humanitaires.

En 2018, la NAHAB a piloté cette approche dans trois districts et en 2019 dans cinq autres districts. A travers cette approche par étapes, la NAHAB a appris comment équilibrer l'influence pour une action humanitaire localisée avec la mise en œuvre

de cette action. Les membres du réseau sont maintenant à même de fournir des services en temps réel aux communautés touchées.

L'intervention face à la COVID-19 est également un test du modèle de la NAHAB dans une situation de la vie réelle. Jusqu'à présent, seules les OSC locales et nationales sont impliquées dans l'intervention face à la COVID-19, fournissant un test décisif de l'intervention d'urgence localisée. Les membres de la NAHAB participent activement à l'influence du gouvernement national poussé à prendre ses responsabilités pour la perte économique résultant des politiques de distanciation sociale du gouvernement. Cette action s'est révélée positive, le gouvernement octroyant un prêt destiné au financement de micro-crédits spécifique pour les personnes touchées vivant dans la pauvreté.

Dans le cadre de l'intervention face à la COVID-19, la NAHAB a organisé un programme de formation de deux jours en ligne pour le personnel de santé de leurs membres afin qu'ils disposent des informations correctes et puissent les transmettre aux communautés auxquelles ils viennent en aide. De cette façon, les membres travaillant au niveau local pour lutter contre la COVID-19 prennent différentes initiatives pour travailler en étroite collaboration avec le gouvernement. L'OSC Dhaka Ahsania Mission, par exemple, a touché 145.000 individus en leur communiquant des directives claires sur l'hygiène et la distanciation sociale à l'aide de téléphones mobiles et de moyens électroniques, de médias imprimés et sociaux. Ils ont distribué 55.000 prospectus avec des messages de précaution à l'intention des membres de la communauté.

Accent sur les jeunes pour l'avenir

Historiquement, dans le contexte de catastrophes, les jeunes (enfants et adolescents) ont plus souvent été encadrés de façon unidimensionnelle, comme une population présentant un risque élevé de connaître les impacts négatifs pendant les catastrophes et donc une population ayant besoin d'une protection. Cependant, les jeunes (âgés de 15 à 24 ans) ont été très récemment reconnus comme ayant un potentiel comme agents de changement dans leurs communautés et parties prenantes dans le développement et la mise en œuvre de l'action humanitaire. En tant que première génération numérique, les jeunes d'aujourd'hui sont dotés d'une intelligence technologique sans précédent, d'un esprit d'entreprise



Crédit photo : Gideon Mendel/Oxfam



et d'une confiance dans leur capacité à changer le monde. De ce point de vue, les jeunes pourraient être un multiplicateur important de capacités dans une intervention d'urgence, pour réduire les risques et impacts liés aux catastrophes et au changement climatique.

La NAHAB inclut des OSC dirigées par des jeunes et accorde une attention spécifique à l'implication des jeunes en soutenant un groupe de travail de 20 futurs leaders jeunes et dynamiques appelés les Agragami 54. Ce groupe vise à donner aux jeunes les moyens d'ouvrir la voie de l'élaboration d'une communauté résiliente aux catastrophes. Les Agragami 54 sont devenus un mouvement social indépendant de jeunes qui favorise la conscientisation aux situations dangereuses dans leur entourage et enseigne aux jeunes comment intervenir dans différents types d'urgences. Le modèle de localisation de la NAHAB est central dans le processus de développement de capacités pour les jeunes d'Agragami 54.

Conclusion

Le travail de plaidoyer et d'organisation de campagnes de la NAHAB pour augmenter la voix et l'influence des OSC locales et nationales dans les mécanismes de coordination humanitaire et les organes de décision a enregistré des résultats positifs. Par exemple, la représentation dans le groupe de travail de coordination humanitaire, le financement qu'ils ont

acquis pour les interventions humanitaires localisées et la reconnaissance de leur alliance avec le gouvernement du Bangladesh. Cependant, leur travail en tant que réseau d'influence est loin d'être terminé.

Les réunions de coordination sur la mise en œuvre de la Grande Entente restent intimidantes pour de nombreux membres du réseau en raison de la complexité des documents, de l'utilisation de l'anglais comme langue principale de communication et de l'absence de traduction dans la langue locale qui soit compréhensible et dépourvue de termes spécifiques. Le réseau d'influence est dès lors amené à jouer un rôle prédominant dans la traduction et l'explication des documents à leurs membres et le soutien de leurs membres dans la réalisation d'action. La représentation des femmes est un défi au Bangladesh, particulièrement dans les fonctions de leadership. C'est également le cas pour le réseau de la NAHAB, mais l'ambiance ouverte et transparente présente dans ses dialogues ouvre des perspectives pour les femmes d'influencer la

prise de décision. Par ailleurs, une grande partie du financement n'est pas accessible aux OSC locales et nationales et il n'y a souvent pas de financement humanitaire disponible pour les petites urgences qui résultent souvent du changement climatique. Le gouvernement du Bangladesh fournit la plus grande partie du financement pour la gestion de catastrophes pour faire face aux effets du changement climatique. La reconnaissance de la NAHAB en tant qu'acteur important dans l'intervention humanitaire par le gouvernement du Bangladesh est dès lors une réalisation importante pour le réseau d'influence.

En conclusion, nous pouvons voir la NAHAB comme un réseau d'influence exemplaire pour les OSC locales et nationales pour faire la liaison de façon efficace avec les acteurs gouvernementaux. Les effets à long terme des initiatives de localisation de la NAHAB devraient apporter des changements aux interventions humanitaires nationales et internationales. Tous les acteurs humanitaires doivent s'approprier l'esprit de la Grande Entente et le Pacte pour le changement et mettre tout en œuvre pour garantir que les personnes touchées par des catastrophes reçoivent des services adaptés en temps opportun. Ils doivent également permettre aux organisations locales, qui sont habituellement les premiers intervenants, de jouer des rôles actifs et adaptés dans la prise de décision à différents niveaux des actions humanitaires.



INFLUENCE DE LA SANTÉ ET DES DROITS EN MATIÈRE DE SEXUALITÉ AU MALAWI

Objectif principal : la coopération au développement néerlandaise soutient les alliances de pays telles que l'alliance SDSR du Malawi, pour prendre le leadership pour promouvoir une amélioration de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction pour et par les jeunes.

L'alliance sur la santé et les droits en matière de sexualité et de reproduction (SDSR) au Malawi consiste en six organisations locales, représentant chacune différentes circonscriptions. Elle a été établie en 2010 pour promouvoir l'accès des jeunes à des SDSR de qualité supérieure, particulièrement dans les zones rurales et difficiles à atteindre. Les membres de l'alliance sont Youth Net and Counselling, Centre for Youth Empowerment and Civic Education, Centre for Alternatives for Victimized Women, Centre for Human Rights Rehabilitation, Coalition of Women Living with HIV/AIDS and Family Planning Association of Malawi. L'alliance a un conseil de direction comptant six directeurs exécutifs, un coordinateur national et un coordinateur des jeunes.

Par Precious Netsai Njerere (Rutgers), Hastings Chilembwe Saka (Alliance SDSR Malawi), et Marijke Priester (Rutgers)

Le modèle de l'alliance est né en 2010, résultant du cadre de financement du Ministère néerlandais des Affaires étrangères, qui encourageait les OSC à constituer des partenariats stratégiques afin d'accéder à des subventions de 5 ans. En 2011, un consortium d'organisations SDSR, dirigé par Rutgers (se développant plus tard en consortium Pays-Bas/Royaume-Uni (NL/UK) consortium, incluant Rutgers, Aidsfonds, CHOICE for Youth and Sexuality, Dance4Life, Simavi et IPPF-UK), a introduit le modèle de collaboration dans une alliance à leurs partenaires dans les pays du programme. Les partenaires au Malawi ont alors posé les fondations de l'alliance SDSR du Malawi. Le partenariat initié à partir des Pays-Bas a pris la forme d'alliances nationales indépendantes en Ethiopie, au Ghana, en Indonésie, au Kenya, au Malawi, au Pakistan et en Ouganda.

En 2016, le programme Get Up Speak Out (GUSO) a été introduit pour poursuivre la collaboration entre le consortium dirigé par Rutgers et les alliances nationales. Dans chaque pays, il y a une alliance SDSR comptant des membres qui collaborent sur différents aspects liés aux SDSR pour un impact plus grand. Le programme met également l'accent sur le soutien de l'indépendance et de structures fortes et durables des alliances nationales. L'alliance SDSR au Malawi, qui occupe une place centrale dans ce récit, est supportée par un réseau plus large d'alliances pour le développement de capacités et l'apprentissage.

Collaborer vers une ambition partagée

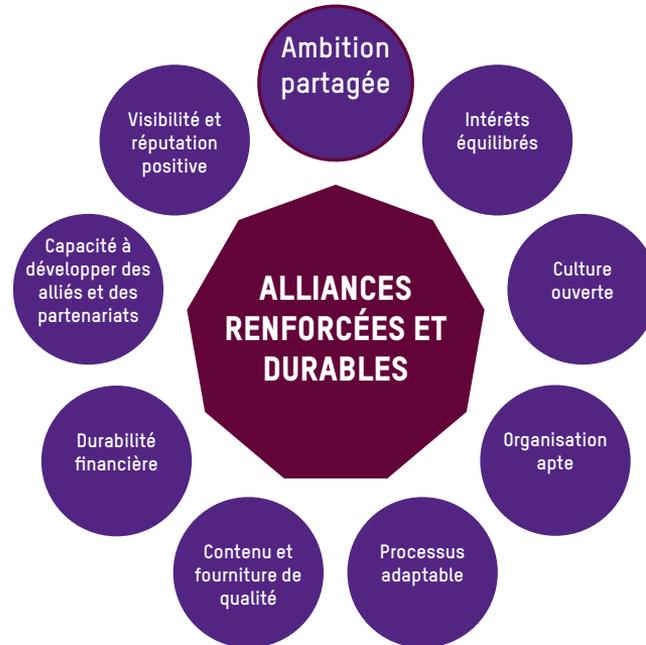
L'ambition partagée – améliorer les SDSR pour les jeunes – est ce qui rapproche les alliances dans le programme GUSO. A partir de cette ambition générale, les alliances SDSR spécifiques aux pays développent leurs propres projets, spécifiques et adaptés au contexte du pays. Parvenir à une ambition partagée n'est pas toujours facile pour les alliances SDSR car cette démarche repose sur la confiance, la connaissance mutuelle et la collaboration. Les SDSR se basent sur un programme global, sensible, basé sur les droits, qui est contesté dans de nombreux contextes. La sexualité est un sujet délicat, lié à l'intimité, à l'appartenance et à la reproduction mais également à la moralité, au tabou et à la stigmatisation. De nombreuses valeurs culturelles religieuses et 'traditionnelles', liées au genre et à la sexualité, sont contraires à l'idée de droits sexuels. Les OSC diffèrent souvent dans la façon dont elles équilibrent les valeurs traditionnelles et religieuses par rapport aux SDSR. Compte tenu de ces complexités, une alliance a besoin de temps pour être capable de définir et d'articuler une ambition partagée. Travailler en tant qu'alliance nécessite que ceux qui participent soient pleinement engagés et impliqués et aient un sentiment d'appartenance. Collaborer contribue à favoriser une société civile forte. Au Malawi, ce processus a commencé par des réunions régulières des membres pour réfléchir à leur collaboration, leurs ambitions et leurs visions.

A l'origine, l'alliance mettait l'accent sur la simple mise en œuvre du programme et le travail de concert. Avec le temps, les membres ont commencé à voir les bénéfices de leur collaboration et les complémentarités entre les membres (appelée l'approche à plusieurs composants). Dans le GUSO, l'approche consiste en trois composants interconnectés : renforcer l'information et l'éducation sur la sexualité, renforcer les services conviviaux pour les jeunes et accroître le support de la communauté et du gouvernement pour les SDSR des jeunes. Chaque alliance cherche son propre équilibre entre ces composants, la composition du partenariat et les complémentarités des acteurs qui correspondent au contexte et aux objectifs d'influence. Les membres de l'alliance ont commencé à mettre en œuvre des activités de façon conjointe en tant qu'alliance en-dehors du programme GUSO, et en 2018, ils ont signé un protocole d'accord pour régler leur mode de fonctionnement. L'alliance a ensuite développé un plan stratégique de cinq ans (2019–23), structurant la vision, la mission et les domaines principaux du programme.

La diversité des alliances SDSR dans le programme GUSO est très importante. Certaines alliances nationales sont relativement jeunes, alors que d'autres existent depuis plusieurs années. La taille varie ; par exemple, l'alliance du Pakistan compte trois membres et l'alliance du Kenya en a 17. Certains membres sont dirigés par des jeunes, certains mettent l'accent sur les droits humains, d'autres sur les femmes et le genre, mais tous travaillent dans différents domaines des SDSR. Bien sûr, les contextes des pays diffèrent également. Le consortium NL/UK reconnaît cette diversité et a développé un cadre théorique pour guider le soutien offert aux alliances nationales. Le cadre s'applique à toute alliance ou réseau, indépendamment de

son statut actuel, de son orientation ou de sa taille. Avec le cadre, les membres de l'alliance maintiennent leur identité organisationnelle et collaborent sur base d'une ambition partagée en matière de SDSR.

Cadre de l'Alliance SDSR



Le cadre est l'outil fondamental utilisé par l'alliance SDSR du Malawi. Cette alliance utilise le cadre pour renforcer son travail en mettant l'accent sur quatre des neuf groupes : ambition partagée, durabilité financière, visibilité, réputation favorable et organisation compétente. Les alliances ne doivent pas être efficaces dans les neuf groupes simultanément pour avoir un impact ou une influence. Dans l'alliance du Malawi, les membres harmonisent leurs intérêts et objectifs, se complètent et évitent d'être en concurrence pour la même attention et le même financement, tout en maintenant leur autonomie en tant qu'organisation. Le secrétariat coordonne le travail de l'alliance pour éviter la concurrence et promouvoir l'équité.



*L'importance d'équilibrer
la coordination et
l'autonomie parmi les
OSC membres*



Crédit photo : Zinyange Auntony

Agir en tant qu'alliances nationales présente un cadre viable pour la durabilité. En travaillant en alliances, dans lesquelles différents types d'organisations (avec une expertise et une portée différente) sont représentés, les questions liées aux SDRS sont abordées de façon plus efficace et touchent plus de jeunes et plus de jeunes différents. De plus, la collaboration offre aux organisations la force pour agir sur plusieurs composants du programme SDRS. En adoptant une approche à plusieurs composants, les complémentarités entre les alliances leur permettent de réaliser une ambition partagée en promouvant leur diversité.

Des partenariats mutuellement bénéfiques

L'alliance est synonyme de bénéfices mutuels démontrables. En collaborant, les alliances SDRS présentent plus d'attraits pour les bailleurs de fonds que les organisations individuelles. Par exemple, l'alliance SDRS du Malawi a réussi à s'assurer un financement en dehors du programme GUSO, offrant l'occasion aux membres d'augmenter leur action et leur impact. En 2017, l'alliance a signé un contrat de 18 mois avec Amplify Change pour mettre en œuvre un projet de prévention de la violence basée sur le genre ciblant les jeunes dans les régions rurales des districts de Mangochi et Chikwawa dans le sud du Malawi. L'alliance a également reçu un financement SDRS du gouvernement canadien soutenant des initiatives locales. Actuellement, l'alliance s'est associée avec le bureau AMREF Health Africa Malawi pour

mettre en œuvre le programme de plaidoyer pour les systèmes de santé dans les districts de Ntchisi, Chitipa et Mangochi.

Un composant fondamental des partenariats mutuellement bénéfiques est l'approche d'équité. Nous voyons la diversité dans les alliances mais les membres reconnaissent leurs différentes capacités, expérience et expertise et la valeur qu'ils apportent à l'alliance. La plupart des alliances nationales ont maintenant un document stratégique guidant les partenariats et reconnaissant les avantages de la collaboration. Ce document stratégique présente les domaines d'attention, les processus de prise de décision, les rôles, la communication. Les partenariats mutuellement bénéfiques sont particulièrement efficaces quand il y a une culture ouverte, une vision partagée et de la confiance.

Au Malawi, une approche d'équité a contribué à élaborer une alliance fonctionnelle forte au milieu de dilemmes liés aux

systemes et aux programmes. L'équité signifie que l'allocation des ressources et les rôles dans l'alliance devraient être transparents, justes et prendre en considération la nature de l'activité et l'expérience nécessaire. La nouvelle attribution des fonds du projet d'Amplify Change et du Canada Fund for Local Initiatives est un exemple de dilemme. Les organisations plus grandes voulaient des pourcentages plus élevés et les organisations plus petites ne pouvaient pas être d'accord mais ont proposé de recevoir une proportion plus élevée pour le développement de capacités de gestion de budgets plus importants. La résolution du dilemme a pris du temps mais finalement, le comité, guidé par l'approche à plusieurs composants du programme, a accepté d'attribuer les activités sur base de l'accent du programme et l'expertise des organisations.



Le principe d'équité concrétisé dans les méthodes de travail

Décider d'enregistrer l'alliance a été un autre dilemme. Le conseil n'était pas sûr de la direction à prendre en raison des craintes d'abandon et de concurrence du secrétariat de l'alliance. Cependant, ils ont appris lors d'une visite d'apprentissage de l'alliance en Ouganda que les avantages de visibilité, de reconnaissance et de partenariat étaient plus importants si l'alliance était enregistrée. Le conseil a dès lors accepté d'enregistrer l'alliance, tout en s'assurant que le rôle du secrétariat implique la coordination et pas la mise en œuvre, de façon à éviter la concurrence avec les membres du conseil.



Le dilemme d'inclure de nouveaux membres dans les réseaux d'influence

Enfin, il y a eu un dilemme concernant l'intégration de nouveaux membres dans le conseil. D'autres organisations SDSR ont manifesté un intérêt accru pour rejoindre l'alliance mais le conseil a prudemment reporté l'admission de nouveaux membres afin d'éviter de perdre la direction avant que l'alliance s'affirme. Notons que le conseil est un organe décisionnel global de l'alliance, alors que le secrétariat est le centre technique et chargé de la collaboration de l'alliance.

Dans d'autres alliances du programme GUSO, le réseau constate l'apparition de dilemmes semblables dans l'élaboration d'une alliance mutuellement bénéfique. La prise de décision prend du temps, trouver l'équilibre entre les intérêts de l'organisation individuelle et ceux de l'alliance n'est pas une tâche facile et des difficultés se présentent quand des accords sur l'attribution budgétaire sont concernés. Parfois, l'environnement extérieur peut avoir un impact négatif sur l'alliance en raison d'un manque de coordination et d'une stagnation. L'élaboration d'une alliance mutuellement bénéfique nécessite un investissement en temps.

Développement de capacités

Le développement de capacités est au cœur du soutien que le consortium NL/UK fournit aux alliances nationales qui font partie du programme GUSO. Celui-ci prend forme par les efforts pour améliorer les compétences dans les pays par le partage d'expertise technique entre le consortium NL/UK et les pays participant au GUSO. Au début du programme, le Malawi et d'autres pays ont identifié les domaines de capacité pour lesquels ils avaient besoin d'un support technique et



Crédit photo : Zinyange Auntony

ont demandé au consortium de fournir ce support. Dans le cas du Malawi, par exemple, ce support s'est traduit par des connaissances partagées et des accords sur les questions de SDR, par exemple en ce qui concerne la participation significative des jeunes, la responsabilisation sociale, le plaidoyer et les approches transformatives en matière de genre. Enfin, il y a maintenant une appréciation de la valeur que les institutions individuelles apportent à d'autres membres.

Une autre activité mise en avant par le consortium a été des visites d'apprentissage entre alliances dans différents pays. Ces visites permettent aux alliances de partager des compétences, des expériences et des possibilités. Par exemple, l'alliance SDR du Malawi a rendu visite au secrétariat de l'alliance en Ouganda et les organisations membres ont échangé des apprentissages. L'alliance du Malawi a appris plus sur la marque de l'alliance, la visibilité et les avantages de l'enregistrement, qui a été reproduit ultérieurement. En même temps, l'alliance d'Ouganda a bénéficié de conseils sur la mobilisation des ressources et le plaidoyer sur des questions en matière de SDR et l'alliance SDR d'Ouganda mobilise maintenant activement des ressources.

Avec le temps, il y a eu beaucoup d'innovation sur le développement de capacités. Le Trainers' Lab est une plate-forme d'apprentissage dont le but est d'apporter une expertise en matière de SDR au niveau local sous une forme accessible et abordable. Cette plate-forme offre un répertoire d'experts notés qui peuvent fournir les services proches des alliances. Cette plate-forme permet par exemple aux membres de chercher des experts sur des approches particulières du développement de capacités ou un formateur sur la participation significative des jeunes.

Le programme GUSO reconnaît également le besoin de supporter le leadership de l'alliance. Les coordinateurs d'alliance se rassemblent chaque année pour une semaine d'apprentissage pour découvrir et partager des pratiques prometteuses ; les sujets abordés traitent des domaines de leadership, de compétences de coordination et de collaboration pour les alliances. Depuis 2017, les sessions d'apprentissage dans tous les pays ont été organisées par le secrétariat de l'alliance. Ces sessions d'apprentissage rassemblent le leadership des OSC membres afin de réfléchir à leur vision et leur ambition

à travers ce que l'on appelle la semaine de réflexion de l'alliance. L'alliance du Malawi a orienté son apprentissage sur la direction du conseil et les transitions accueillant l'alliance. Lors de ces sessions d'apprentissage, la direction de l'alliance a enrichi son apprentissage sur la visibilité de l'alliance et la nécessité d'améliorer les partenariats avec les parties prenantes du gouvernement, au niveau de la communauté et au niveau national, pour la direction de la politique et l'assistance technique.

L'influence en pratique

Les alliances SDSR partagent l'ambition de jeunes de réaliser leur propre santé et droits en matière de sexualité. L'influence pour un environnement favorable est une stratégie essentielle pour remplir cette ambition. D'autres stratégies essentielles sont de collecter des informations sur la sexualité et l'accès à des services de santé conviviaux pour les jeunes. Dans plusieurs pays, les alliances orientent leur plaidoyer sur l'éducation sexuelle globale. L'éducation sexuelle n'est pas toujours courante dans les écoles et l'intégralité des droits et de la liberté en matière de sexualité en particulier reste un obstacle majeur dans de nombreux pays, par exemple en Ouganda. Dans le cas de l'Indonésie, l'interdiction de fournir des contraceptifs aux jeunes non mariés est une autre question de plaidoyer. L'accès à des services conviviaux pour les jeunes est un problème courant et ces exemples montrent comment la différence entre valeurs religieuses et culturelles peut s'opposer aux droits, particulièrement les droits impliqués dans certains aspects liés aux SDSR.

Jusqu'en 2023, l'alliance SDSR du Malawi SRHR oriente sa stratégie d'influence sur trois sujets:

1. Le plaidoyer pour des services de santé conviviaux pour les jeunes.
2. Une réforme de la loi sur l'avortement.
3. La lutte contre la violence sexuelle et basée sur le genre.

En avançant ces sujets, l'alliance du Malawi stipule la nécessité de collaborer avec des alliés et des parties prenantes à une échelle plus large, associée à un soutien public large. L'alliance du Malawi reçoit constamment un soutien public car elle fonde son action d'influence sur des faits concrets provenant des communautés et des districts, où les membres de l'alliance sont impliqués sur une base quotidienne dans la fourniture d'information sur la sexualité, les services conviviaux pour les jeunes et l'amplification du soutien de la communauté pour les SDSR des jeunes. Le soutien public et le plaidoyer basé sur des faits concrets se renforcent mutuellement.

Un exemple de la force du plaidoyer basé sur des faits concrets et du soutien public remonte à 2017 quand une étude de base a mis en évidence un manque of produits de base pour les SDSR dans la chaîne d'approvisionnement vers les hôpitaux de district. La clé de l'approche de l'alliance a été dans un premier temps d'éveiller la conscientisation et l'engagement par



Les membres des DSC qui sont ancrés dans les communautés par la mise en œuvre ont une valeur ajoutée



Crédit photo : Zinyange Auntony

rapport à la question de plaider parmi les parties prenantes principales, telles que les jeunes clients des services de santé, les fournisseurs de services et les responsables de district et la population générale. Ensuite, l'alliance, avec AMREF Health Africa, s'est engagée dans le travail de plaider incitant le ministère de la santé du Malawi, par le biais des bureaux de santé des districts, à augmenter le budget attribué à des services SDSR conviviaux pour les jeunes.

Le soutien public est obtenu quand les jeunes et autres parties prenantes concernées, qui vivent dans les communautés, sont largement impliquées avant de se lancer dans le plaider. L'efficacité de l'influence repose sur les jeunes. En même temps, ils devraient également bénéficier d'un soutien, quand il s'agit d'adopter des positions dominantes. Un exemple est le mentorat que les membres de l'alliance donnent aux jeunes pour occuper des sièges, par exemple dans les comités de développement régional, et représenter tous les comités de développement rural dans des domaines dépendant de l'autorité traditionnelle.

Le plaider autour de matières sensibles telles que l'avortement sûr et les jeunes et les questions de sexualité en général montre comment l'alliance du Malawi façonne effectivement sa stratégie d'influence, selon la question en jeu. Généralement, le contexte et l'environnement au Malawi permettent

la mise en œuvre des programmes SDSR, et l'alliance collabore étroitement avec le gouvernement, les leaders de district et de communauté. Cependant, le Malawi est également une société religieuse, conservatrice et essentiellement patriarcale. En conséquence, la société est résistante aux changements dans certains cas et la culture et les normes sociales peuvent avoir une grande influence sur les décisions.

L'alliance adopte une double approche pour traiter des questions sensibles. D'un côté, les membres de l'alliance participent à des groupes de travail techniques nationaux, initiés par le gouvernement national, et nouent des liens avec les députés. D'un autre côté, les leaders communautaires et religieux sont inclus dans la stratégie. En fait, au cours des années précédentes, les principaux opposants de l'alliance SDSR au Malawi ont été présents parmi tous les acteurs mentionnés ci-dessus. Le dialogue de l'alliance avec ces dirigeants s'effectue par le biais de formation et a indirectement lieu par des

jeunes autonomisés. Grâce à cette approche, ces dirigeants qui étaient des opposants sont devenus des alliés travaillant main dans la main avec des jeunes pour faire avancer le programme SDSR.

Le réseau d'influence SDSR du Malawi a appris que le plaidoyer dirigé par des jeunes dans les institutions religieuses est essentiel. Considérant que toutes les institutions religieuses ont des groupes de jeunes qui constitueront un futur leadership religieux, ceux-ci constituent une entrée importante pour l'influence de sorte qu'à l'avenir, les doctrines puissent être revues.

Les expériences de l'alliance du Malawi montrent que la collaboration fonctionne bien quand des questions sensibles sont en jeu. Une protection est assurée par le nombre, une voix plus forte, et une visibilité accrue quand un nombre plus grand d'organisations s'expriment sur la question. Le plaidoyer par une seule organisation peut être risqué mais quand il s'agit d'un effort commun de plusieurs organisations, le risque est moindre et la chance de réussir plus grande.

Conclusion

Le modèle de l'actuel programme GUSO pour soutenir les alliances SDSR nationales dans l'influence des SDSR des jeunes a donné des résultats intéressants. Pendant une période de dix ans ou plus, les alliances SDSR se sont développées ensemble et ont progressivement modelé une ambition partagée pour unir efficacement leurs forces pour faire face à la complexité des questions SDSR des jeunes.

Le cas de l'alliance SDSR du Malawi montre que l'ambition partagée s'est développée parce que les avantages mutuels sont apparus clairement. Ensemble, les six organisations dans l'alliance ont été plus efficaces parce qu'elles pouvaient couvrir tous les aspects des SDSR. Par cette alliance, elles sont devenues une force respectée et attractive dans la société civile. La collaboration a permis aux organisations individuelles d'obtenir un financement pour des programmes plus larges et elles ont amélioré leurs capacités individuelles en partageant et échangeant leurs apprentissages.

Le développement de capacités a eu lieu à différents niveaux. Il a commencé avec un flux d'informations de savoir-faire technique du bureau de coordination NL/UK aux alliances SDSR nationales en Ethiopie, au Ghana, en Indonésie, au Kenya, au Malawi, au Pakistan et en Ouganda dans leurs phases de démarrage. Il s'est rapidement étendu avec un flux d'apprentissage entre les alliances nationales, mettant l'accent sur le partage des bonnes pratiques et s'inspirant mutuellement pour entreprendre les étapes suivantes dans le renforcement des alliances. L'alliance du Malawi a bénéficié des apprentissages de l'alliance SDSR d'Ouganda, lors d'une visite d'apprentissage. Il est apparu lors de la rencontre avec l'alliance d'Ouganda que l'enregistrement de l'alliance était intéressant, ce que le conseil a accepté. Un autre développement a donné le



*Les réseaux d'influence
peuvent protéger et
amplifier les voix des
activistes*

jour à la plate-forme Trainers' Lab (un effort conjoint de tous les membres du programme GUSO), qui fournit de l'expertise localement. Dans le développement de capacités, le mentorat des jeunes pour s'adresser à leurs leaders sur les questions SDRS a bien été identifié par l'alliance du Malawi et a fonctionné efficacement.

En tant que réseaux d'influence, les alliances SDRS ont développé des approches efficaces à travers leur éventail complet d'activités : plaidoyer, éducation et partage d'informations, services et recherche opérationnelle. Leur ambition partagée met les jeunes à l'avant-garde et montre l'engagement commun d'un collectif de différentes organisations pour les questions SDRS souvent sensibles. L'alliance du Malawi, comme toutes les autres alliances, collabore avec les politiciens et les parlementaires au niveau national. En même temps, elles incluent avec succès dans leurs stratégies d'influence les décideurs essentiels tels que les leaders communautaires et les leaders religieux.

Par ailleurs, la stratégie d'influence est toujours étayée de données concrètes. Celles-ci sont issues de ce que les alliances SDRS rencontrent dans leur travail sur le terrain dans l'éducation et les services. Inclure les décideurs et le public dans la stratégie, et les informer des données concrètes, constitue la prochaine étape et cela permet l'influence effective des OSC, souvent avec d'autres OSC.



2018

MINPI

NO RACISM
NO SEXISM
NO HOMO/BIOPHOBIA
LOVE

♀

Jangan Sabkan
RKHPI Berat
Kamu Ngak Jaja Saja
Batalan Saja!
Pantulan

KAMI AKSI
UNTUK
120-120
Kendeng
Zona Alam aja
Iris a... Oier

INI BUKAN
PAMM KEMAHAMEN
INI PAMM
KEDUKAAN

LGBT
BANYAK

TRANS POWER!
GAYPOWER
BLACKPOWER
WOMEN POWER
ALL POWER
TO THE
PEOPLE

YOUR RACISM
COLOURISM,
HOMOPHOBIA,
TRANSPHOBIA,
MILLI
BISOGNIT
EAT SHIT

KAMI AKSI
UNTUK 7
Transpun
DI ACRAH
YANG DI
TANGRAP

INI BUKAN
SAATNYA PAMM
MAIN AMAN DAN
NYAMAN,
INI SAATNYA
MELAKAB

KAMI AKSI UNTUK
141

LG
KSEKUSI
ATLANTIS

IF YOU'RE SEEMING
GOOD PLEASE
STAY WO

EVEN MYDOR
KNOWS

2018
MASH
AJA
VICED
BLAND

ALT ER
LOVE

BE SOME BODY
NOT SOME BODY'S

Let Women Walk
If the heart
is in the
mind

OPPOSITION AUX RÉSEAUX DE DÉFENSE DES DROITS À LA SANTÉ EN MATIÈRE DE SEXUALITÉ ET DE REPRODUCTION EN INDONÉSIE

Objectif principal : Aliansi Satu Visi, constituée d'organisations de la société civile aux niveaux local et national, vise à mobiliser le soutien public autour de la réalisation de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction et de l'élimination de la violence basée sur le genre en Indonésie.

le cas de l'Aliansi Satu Visi (One Vision alliance, ASV) met en évidence la sensibilité, la complexité et l'importance des SDRS dans un pays culturellement et religieusement diversifié comme l'Indonésie. L'ASV est un réseau d'influence de 20 OSC actives dans dix provinces indonésiennes, qui se sont unies pour plaider pour la justice en matière de SDRS. Ces OSC se concentrent spécifiquement sur les groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés de la société (enfants, jeunes, femmes, minorités sexuelles et personnes porteuses de handicap) de façon à ce qu'ils puissent bénéficier de leurs SDRS sans entrave et à l'abri de toute violence.

Pour aborder les SDRS dans la législation spécifique au niveau national, l'ASV a collaboré dans deux grands réseaux d'influence – le mouvement Gerak Bersema qui promeut la ratification du projet de loi sur l'élimination de la violence sexuelle et l'Aliansi Reformasi KUHP qui cible le projet de code pénal (KUHP). Les deux réseaux visent une législation spécifique (expliquée plus en détails ci-dessous) à travers des réseaux informels qui ont des points de vue progressifs sur les SDRS. Le plaidoyer du mouvement Gerak Bersema et de l'Aliansi Reformasi KUHP fait face à l'opposition d'un réseau d'influence, appelé AILA, qui compte des membres conservateurs. Ce réseau aspire à rendre le pays plus 'civilisé' en 'renforçant les valeurs familiales'. Ils sont à l'avant-garde du mouvement conservateur en Indonésie.

Le 28 janvier 2019, l'ASV a été ciblé directement par de fausses informations créées par le réseau conservateur AILA, dont l'objectif était d'arrêter indirectement les grands réseaux d'influence du mouvement Gerak Bersema et l'Aliansi Reformasi KUHP. Le réseau conservateur AILA a lancé une pétition dans les médias sociaux contre les deux réseaux informels en ciblant les messages progressistes de l'ASV sur les SRHR. Ils ont présenté l'ASV comme une organisation promouvant

*Par Fita Rizki Utami
(Coordinateur pour le renforcement de l'alliance, Aliansi Satu Visi) et Nur Hidayati Handayani (consultant indépendant, chercheur)*



Marche des femmes Jakarta. Crédit photo : Femina

l'homosexualité et les rapports sexuels des jeunes avant le mariage. Il y a une pression énorme de l'opposition et d'une grande partie du public en Indonésie pour rendre illégaux l'homosexualité et les rapports sexuels des jeunes avant le mariage. Le réseau AILA a mis en avant et déformé les aspects progressistes de l'action de l'ASV sur son site internet et dans les médias sociaux. Ces articles ont été partagés plus de 7.912 fois, en une seule journée. Le réseau conservateur AILA a également utilisé les leaders religieux, les universitaires et les célébrités pour répandre les fausses informations, ciblant directement l'ASV et le mouvement Gerak Bersama et indirectement l'Aliansi Reformasi KUHP. De cette façon, le réseau conservateur a réussi à mobiliser les personnes pour mener une campagne contre le projet de code pénal (KUHP). En même temps, ils ont mis en danger l'existence de l'ASV (car le gouvernement pouvait décider de fermer l'organisation), la sûreté et la sécurité de ses membres (plusieurs membres du personnel ont été victimes de menaces numériques et physiques et d'arrestations), et provoqué une suspension du mouvement par crainte des conséquences. La mise en œuvre des services de SRHR par les membres du réseau dans dix provinces d'Indonésie a été en danger. Cette étude de cas décrira comment l'ASV, le mouvement Gerak Bersama et l'Aliansi Reformasi KUHP ont traité ces fausses informations et sont devenus plus forts grâce aux efforts collaboratifs et l'engagement fort qu'ils partagent par rapport à leur vision des SRHR en Indonésie.

Le paysage des réseaux d'influence actifs dans les SRHR en Indonésie

Les 20 OSC qui constituent le réseau d'influence ASV ont des priorités et des portées géographiques différentes et des divergences dans l'équilibre entre mise en œuvre et influence. Leur réseau est basé sur une adhésion payante et un financement externe destinés à soutenir l'alliance ainsi que les organisations membres. La plupart des membres ont une composante de services liés à la santé en matière de sexualité et de reproduction (9 OSC) et au soutien des victimes de violence liée au genre (3 centres de crise de femmes). D'autres ont des priorités différentes, telles que l'éducation aux SDR (4 organisations), la recherche (1 organisation), le plaidoyer et le développement de capacités (2 organisations) et la participation des jeunes (1 organisation dirigée par des jeunes). Les voix combinées de ces organisations relaient les préoccupations de leurs circonscriptions. La force de l'ASV réside dans sa représentation provinciale et sa capacité à

mobiliser le soutien du public autour de ces questions sensibles. Par ailleurs, l'ASV possède des années d'expérience de travail avec les groupes vulnérables qu'elle représente. De cette façon, l'ASV est forte et ne craint pas de supporter leur cause.

Les compétences de plaider au niveau national ne sont pas si fortement représentées à l'ASV. C'est pourquoi celle-ci a uni ses forces à deux grands réseaux d'influence informels qui partagent des points de vue progressistes sur les SDRS en ce qui concerne les législations spécifiques. Le mouvement Gerak Bersema prône la ratification du projet de loi sur l'élimination de la violence sexuelle ou RUU Penghapusan Kekerasan Seksual. Ce projet de loi a pour but de protéger les femmes et les groupes marginalisés (par exemple les enfants, les personnes porteuses de handicaps et les minorités sexuelles) de la violence et de l'exploitation sexuelle. Depuis 2017, l'ASV a travaillé avec d'autres OSC et la commission nationale sur la violence à l'égard des femmes (Komnas Perempuan) dans le mouvement Gerak Bersema. En 2018, l'ASV s'est également associée à un autre réseau de plaidoyer appelé Aliansi Reformasi KUHP, qui mène une campagne sur le projet de code pénal (KUHP). Ce code pénal constitue une grave menace pour les SDRS, particulièrement les relations sexuelles consensuelles, les minorités sexuelles, l'avortement, l'accès à l'éducation sexuelle complète et les services de santé en matière de sexualité et de reproduction.

Le mouvement Gerak Bersema et l'Aliansi Reformasi KUHP sont des réseaux d'influence ouverts sans structures formelles. Les deux réseaux d'influence mettent l'accent sur une demande de politique spécifique. Ils associent une approche interne quand ils travaillent avec la commission nationale sur la violence à l'égard des femmes à une approche externe quand ils mobilisent le public pour leurs causes par la signature de pétitions et la participation à des manifestations. Cette approche a apporté au réseau d'influence de l'ASV plus de visibilité, et ses membres ont développé leur capacité d'influence nationale des acteurs gouvernementaux. Mais ce courageux réseau d'influence s'est également avéré être une cible pour une opposition qui a pu tirer avantage de son expérience limitée et a dès lors essayé de susciter un conflit dans le mouvement Gerak Bersema et l'Aliansi Reformasi KUHP.

Des partenariats mutuellement bénéfiques

L'esprit de collaboration et l'engagement forts des membres par rapport à la vision du réseau se sont avérés très importants pour rester unis pendant la crise des fausses informations. La grande partie du travail d'influence en lien avec les lois SDRS nationales a été menée par les quelques membres de l'ASV qui travaillent au niveau national. Cependant, quand les fausses informations sont apparues, tous les membres se sont unis avec sang-froid pour convenir des actions à prendre pour protéger le réseau d'influence et les organisations membres. Dans cette discussion, les membres nationaux ont d'abord regretté d'avoir été pris pour cible. Ils ont rapidement réalisé qu'ils avaient été victimes de fausses informations.



La valeur d'adhérer à des mouvements plus larges en tant que réseau d'influence



Contrer ensemble une attaque de fausses informations



Conférence de presse de l'ASV et de ses partenaires sur RKUHP et RUU PKS 15 sept 2019. Crédit photo : ASV

Le fondement de leur action, basé sur les droits, a été précieux dans cette prise de conscience et dans la formulation d'une contre-attaque. Tous les membres ont rallié cette approche et personne n'a été blâmé car tous les membres ont été confrontés au risque de fermeture et aux menaces à la fois sur Internet et physiquement. Le leadership du président de l'ASV a été très important pour renverser la situation et protéger les membres du réseau.

Le mouvement Gerak Bersama a fait preuve d'un engagement de collaboration à la cause. Les membres de ce réseau d'influence informel ont apprécié l'important travail de l'alliance ASV dans leur représentation provinciale, qui est basée sur une collaboration à long terme, alors que le Gerak Bersama a été créé récemment. Les membres du mouvement Gerak Bersama ont senti que l'attaque n'était pas dirigée uniquement sur le réseau d'influence ASV comme bouc émissaire mais sur tous les acteurs indonésiens agissant pour les SDSR. Le mouvement Gerak Bersama a rassemblé des acteurs puissants pour agir contre 'l'ennemi commun' du réseau d'influence conservateur et protéger leur vision commune des SDSR. Tous se sentaient concernés par le problème. Un exemple du pouvoir de Gerak Bersama est leur collaboration avec Komnas Perempuan, un organisme gouvernemental pour les droits humains qui bénéficie d'une grande crédibilité et d'une importante influence sur les politiciens, les partis politiques, les organisations gouvernementales, les journalistes, les ONG et le public. Ils ont soutenu l'ASV en coordonnant de

façon efficace les efforts pour faire face à la situation. L'esprit collaboratif au sein de l'ASV et des réseaux d'influence informels plus larges sur les SDSR en Indonésie montre à quel point les partenariats sont non seulement bénéfiques en termes d'augmentation de la portée d'influence mais également dans la contribution à protéger et réagir aux éventuelles fausses informations.

Répondre aux fausses informations en pratique

La première réaction d'ASV face aux fausses informations a été de supprimer temporairement son empreinte numérique, de supprimer son site Internet et de désactiver ses comptes sur les médias sociaux parce que le réseau a pris conscience de la nécessité d'adapter son langage, vu l'énorme pression publique tentant de criminaliser certaines des pratiques pour lesquelles l'alliance plaide. Le mouvement Gerak Bersama a eu le courage de réagir au nom de l'alliance et a protégé

la vision basée sur les droits que les deux réseaux d'influence mettent en avant. Le mouvement a protégé la vision en présentant un récit sur l'impact médical, social et physiologique plutôt que de s'exprimer sur les droits humains, interprétés comme des normes internationales éloignées de la politique nationale. Le récit, pour lequel le mouvement Gerak Bersama a opté, était dès lors plus acceptable pour le public. Komnas Perempuan a accepté de collaborer avec l'alliance et les autres membres pour maîtriser cette situation.

Komnas Perempuan et les autres membres de Gerak Bersama ont contré les fausses informations en publiant un communiqué de presse, qui a été diffusé à la télévision et publié par les journaux et en produisant une série d'infographies et de vidéos. Komnas Perempuan a également collaboré avec le ministère de la communication et de la technologie pour identifier les informations comme étant de fausses informations sur le site Internet du ministère. Les membres d'ASV ont également partagé ces infographies et ces vidéos sur leurs plateformes de médias sociaux.

Komnas Perempuan a également eu recours à son réseau de leaders religieux pour inciter ceux qui soutenaient l'AILA, le réseau conservateur qui a lancé les fausses informations, à lire attentivement le projet de code pénal. En conséquence, certains leaders religieux se sont excusés et ont précisé qu'aucunes des accusations n'apparaissaient dans le projet de loi.

Développement de capacités pour réagir à de fausses informations

Après l'attaque, le réseau d'influence ASV a réalisé que les organisations membres n'étaient pas dotées de capacités de prévenir et de réagir à ce type de situations. Dès lors, suivant les recommandations de HIVOS Asie du Sud-Est, l'ASV a reçu le soutien de Digital Defender Partnership pour organiser une formation sur la sécurité numérique pour ses membres. Les 20 participants, responsables en communication ou administrateurs de sites Internet et de médias sociaux des organisations membres, ont produit une procédure opérationnelle standard de sécurité numérique partagée qui sert de référence pour tous les membres de l'alliance sur la façon de prévenir et de réagir aux attaques numériques. Par ailleurs, une assistance technique a également été fournie aux organisations membres par le biais d'une réunion en ligne et de visites sur demande à plusieurs organisations.

L'ASV a pris conscience de la nécessité d'une stratégie de communication, qui transmet des messages clairs et ciblés, qui soient bien compris et adaptés à l'intérêt du public. Une réflexion axée sur les droits peut être l'objectif sous-jacent du réseau mais une formulation directe des droits n'est pas adaptée dans le contexte indonésien. Le réseau utilise plutôt un récit humain sur l'impact insupportable de la violence sexuelle sur la vie des femmes et d'une jeune fille, pas seulement physiquement mais également socialement et physiologiquement. De cette façon, les principes basés sur les droits sont

traduits dans un récit narratif qui s'adresse au public indonésien et ne peut pas être controversé.

L'alliance a développé une stratégie de communication qui guide les membres quant à la façon de communiquer à propos de l'alliance. Dans ce document, un nouveau slogan et logo sont présentés ainsi que les canaux de communication (tels que des sites internet, les médias sociaux, YouTube et Twitter), des publications ou des matériaux à utiliser pour le public spécifique. La stratégie de communication fournit une orientation claire aux membres de l'ASV sur la communication externe. Le projet est d'utiliser la stratégie au cours des cinq prochaines années, avec des révisions annuelles pour s'adapter aux contextes spécifiques à certains moments.

Conclusion

En tant que réseau d'influence de 20 organisations SDSR en Indonésie, l'ASV est en première ligne en matière de plaidoyer, de développement de programme et de mise en œuvre de programme au niveau provincial. Cette position attire également des réseaux d'influence plus grands, comme Gerak Bersema, un soutien public plus important et des faits concrets au niveau de la province. L'esprit de collaboration entre membres du réseau et leur engagement partagé pour une vision donnent aux organisations membres le courage et la protection nécessaires pour travailler sur des questions sensibles telles que les SRHR. Par ses efforts collectifs, le réseau d'influence de l'ASV a gagné en crédibilité et confiance auprès des parties prenantes dans le gouvernement national. Ce succès du réseau d'influence ASV relativement inexpérimenté a présenté certains risques, particulièrement des groupes d'opposition. En exploitant le travail et les déclarations audacieuses (plutôt naïves) de l'ASV, le réseau d'influence est devenu une cible facile pour gagner le support public pour un programme politique qui renforce le conservatisme religieux.

L'enthousiasme pour défendre certaines causes comporte également des risques. La plupart des organisations n'ont pas le sentiment d'être exposées au risque d'attaques physiques ou numériques. En conséquence, si un risque se présente, la première réaction implique la panique et la confusion, ce qui est susceptible d'empirer les choses. Heureusement, le réseau a pu faire preuve de l'agilité nécessaire pour réagir rapidement à ces événements indésirables, évitant des dommages structurels à la réputation de ses membres. L'attaque systématique par le réseau d'opposition à l'égard de l'ASV, à l'occasion du plaidoyer pour la législation en matière de SDSR, a constitué un test décisif pour l'engagement partagé et l'esprit de collaboration du réseau d'influence de l'ASV et le mouvement Gerak Bersema et l'Aliansi Reformasi KUHP qui y sont liés, et ils ont réussi. En conséquence, le réseau d'influence ASV a appris à mettre en place des mécanismes de sûreté et de sécurité ainsi qu'un plan d'atténuation des risques pour prévenir et répondre à de futures menaces visant la mission, les activités de l'alliance et ses membres ou les activités menées par les partenaires et les bénéficiaires.

Les circonstances particulières dans lesquelles le réseau d'influence ASV s'est trouvé montre que la création d'un mouvement social nécessite un engagement dans une vision partagée et un esprit de collaboration parmi ses membres. Elle nécessite également le soutien de différentes parties pour remplir les rôles stratégiques qui ne peuvent pas être réalisés par une alliance. Dans le cas présent, ces parties étaient les membres du mouvement Gerak Bersema, et particulièrement Komnas Perempuan et son réseau à travers l'Indonésie.



Les rôles d'alliés en-dehors d'un réseau d'influence

LE LIEN ENTRE INFLUENCE ET FOURNITURE DE SERVICES

Les réseaux d'influence qui ciblent les gouvernements nationaux sont souvent des alliances de plusieurs parties. Nous avons vu dans les cas de la NAHAB et de l'ASV comment la répartition géographique peut être un important levier pour les réseaux d'influence nationaux pour augmenter leur portée. Cette répartition géographique augmente à la fois l'importance de la base de soutien et leur crédibilité dans l'influence. Par ailleurs, la représentation de différentes circonscriptions autour d'un thème, comme nous l'avons vu dans l'alliance SDR au Malawi, est également importante dans le développement du soutien public. Dans le cas de l'ASV, nous avons vu que le fait d'avoir une variété d'acteurs peut également permettre d'accéder à différents décideurs au niveau national, au niveau provincial ou au niveau du leadership local.

Cependant, gérer des réseaux à plusieurs parties n'est pas facile car chaque partie a sa propre vision et sa propre mission, ses recommandations et ses interdictions. Quand on traite des sujets controversés, tels que les SDR, trouver une ambition commune est particulièrement important pour devenir un réseau d'influence efficace. Dans le cas de l'alliance SDR du Malawi, nous avons vu comment les membres ont équilibré leur réflexion basée sur les droits et des valeurs religieuses et traditionnelles. De cette façon, malgré certains désaccords, ils ont soigneusement formulé les aspects à propos desquels ils ont une ambition partagée. L'alliance SDR du Malawi choisit de travailler sous la forme d'un petit groupe de membres avec des relations fortes pour traiter le caractère sensible de leur travail. En revanche, la NAHAB opte pour une communication transparente, une culture d'interactions ouverte et une large adhésion pour assurer l'inclusivité de tous les acteurs locaux pouvant contribuer à l'action humanitaire. Dans le cas de l'ASV, nous avons vu comment une ambition partagée empêchait la fragmentation dans le réseau d'influence sous le coup de la diffusion de fausses informations. Ce cas a également mis en lumière que la nécessité d'adapter la communication externe au contexte pour assurer que les déclarations basées sur les droits ne mènent pas à des malentendus mais soient liées à des récits humains.

Le développement de capacités dans les réseaux d'influence nationaux se déroule à différents niveaux et peut prendre différentes formes. Premièrement, il y a une grande différence dans le savoir-faire technique des OSC, donc au sein d'un réseau, les OSC peuvent se supporter mutuellement, et développer des capacités techniques et des normes. Par exemple, dans le réseau de la NAHAB, nous avons vu que certains membres du réseau en supportaient d'autres dans la compréhension du langage compliqué et technique des documents de politique. Dans le cas de l'ASV, les membres ont

rapidement bénéficié d'un développement de capacités sur une meilleure sécurité numérique, en raison d'une menace imminente, après avoir fait l'objet d'une attaque basée sur de fausses informations. Enfin, le développement de capacités peut lier les personnes ayant des expériences similaires pour échanger leurs apprentissages. Par exemple, l'alliance SDSR du Malawi s'est associée dans une perspective d'apprentissage à l'alliance SDSR en Ouganda qui a mis en place un réseau semblable et a partagé son expérience en ce qui concerne la marque et la visibilité de l'alliance.

La force des réseaux d'influence nationaux réside dans leur capacité à fournir des services et à exercer une influence. Dans tous les cas abordés, nous avons vu comment la fonction de mise en œuvre des OSC dans le réseau renforce le lien entre influence de la politique et mise en œuvre. D'un côté, les OSC qui fournissent également des services à leurs circonscriptions peuvent parler avec plus de légitimité au nom des personnes qu'elles représentent et elles sont mieux à même de soutenir les personnes qui veulent faire entendre leurs voix. D'un autre côté, quand le gouvernement national tient compte des changements politiques, les OSC ayant une fonction de fourniture de services peuvent immédiatement transposer la politique en pratique et demander des comptes aux décideurs locaux.

**INFLUENCE A
PLUSIEURS
NIVEAUX**

INFLUENCE AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

En août 2018, une étudiante suédoise appelée Greta Thunberg a commencé à passer ses jours d'école devant le parlement suédois pour réclamer une action urgente concernant la crise climatique. Son action a marqué le début d'un mouvement de grève scolaire international révolutionnaire pour une action face au changement climatique. Cette action climatique au niveau local est devenue un phénomène médiatique, provoquant une prise de conscience internationale (Fridays for Future, 2020) avec des grèves et des marches pour le climat à travers le monde. Simultanément, plusieurs groupes et mouvements, dont des réseaux au niveau international, ont réclamé une action plus forte contre le changement climatique. Un de ces réseaux est Extinction Rebellion, qui a vu le jour en mai 2018 au Royaume-Uni et suivie par un affilié néerlandais en décembre 2018. Extinction Rebellion possède un réseau de groupes de travail nationaux et régionaux. Tout individu peut se joindre à Extinction Rebellion et participer aux activités au niveau national, tout en s'engageant avec des groupes d'action climatique locaux plus proches de son domicile (Extinct Rebellion, 2020). Fridays for Future et Extinct Rebellion sont deux exemples des nombreux réseaux informels mettant en relation différents niveaux géographiques et administratifs dans l'action pour le climat.

Plus formellement, le système multilatéral des Nations Unies organise également une action commune pour le climat dont l'âprement négocié Accord de Paris est une des plus grandes réalisations. Cet accord international sur le climat encourage les nations qui l'ont signé à respecter les accords collectifs conclus pour contrer un changement climatique dangereux. Un consensus mondial sur l'accord est donc établi, mélangeant dispositions contraignantes légalement et non contraignantes que les pays adoptent au niveau national (Nations Unies, 2016). Climate Action Network est un autre exemple d'action contre le changement climatique, organisée en réseau à de multiples niveaux. Le réseau rassemble plus de 1.300 ONG dans plus de 120 pays dans son réseau, encourageant les gouvernements et les individus à limiter le changement climatique dû à l'activité humaine à des niveaux écologiquement durables (Climate Action Network, 2020). Aux niveaux national, régional et international, Climate Action Network échange des informations et coordonne les stratégies de développements d'ONG.

Ces exemples montrent que la politique d'influence sur des problèmes mondiaux complexes tels que le changement climatique peut être facilitée en s'adressant soit ultérieurement soit simultanément à différents niveaux politiques à l'échelle locale, sub-nationale, nationale et internationale. La possibilité d'aborder un problème critique avec les politiques semble augmenter en ciblant plus d'un niveau à la fois. Quand le public est élargi, la probabilité de trouver une fenêtre d'opportunité ou un allié potentiel augmente (Oxfam, 2018). Agir à plusieurs niveaux simultanément peut

également favoriser la mise en œuvre d'une demande politique, comme une étude de plaidoyer à plusieurs niveaux pour la nutrition l'indique (te Lintelo et al., 2016). Il est prouvé qu'une approche à plusieurs niveaux peut être particulièrement importante dans des contextes où le processus politique à un niveau donné n'est pas bien établi ou est moins accessible pour la société civile nationale (Oxfam, 2018). L'importance du ciblage stratégique de plusieurs niveaux pour étendre des politiques de changement est encore mise en évidence par les tendances géopolitiques actuelles (Oxfam, 2018).

L'objectif de la partie 3 de la présente publication est d'utiliser des cas concrets pour faire la lumière sur les facteurs principaux qui déterminent comment les liens entre les organisations engagées dans le plaidoyer à plusieurs niveaux fonctionnent effectivement. Les trois cas présentés racontent des récits uniques de la façon dont les réseaux conjuguent des efforts d'influence à travers plusieurs niveaux. Le premier cas est issu du groupe de travail d'organisations de la société civile nationale (OSC) sur les droits fonciers au Libéria, qui a uni ses forces à la campagne mondiale Land Rights Now pour inciter le gouvernement du Libéria à adopter une loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté qui détermine les vies de trois millions de Libériens. Le réseau a été formé en janvier 2018, et la loi a été adoptée en septembre de la même année. Ce réseau fournit un exemple en faveur d'un potentiel de plaidoyer renforcé aux niveaux local et national par la collaboration au niveau mondial. Dans la deuxième étude de cas, en Afghanistan, un réseau informel d'alliés dans des organisations internationales, des organisations intergouvernementales, la société civile et le gouvernement plaide pour la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des femmes pour les femmes dans les forces de police afghane. Il s'agit d'un réseau qui associe les efforts d'influence et de programme, à travers plusieurs niveaux, dans un pays fragile. Ce récit est raconté par Oxfam. La dernière étude de cas raconte le récit d'un réseau d'influence qui s'engage en ce qui concerne la Global Financing Facility (Facilité de financement mondial, GFF). La GFF soutient les pays à faibles ou moyens niveaux de revenus pour accélérer le progrès en matière de santé et de nutrition dans le cadre de la reproduction, ciblant les mères, les nouveau-nés, les enfants et les adolescents, et renforcer les systèmes de financement et de santé pour une couverture universelle de la santé. A travers plusieurs niveaux, notamment national et international, les OSC et les réseaux sont engagés et cherchent à influencer les activités de la GFF. Le récit de ce dernier cas est raconté par Wemos, une organisation de lobbying et de plaidoyer établie aux Pays-Bas engagée de façon critique dans la GFF, et d'autres membres du groupe de coordination de la société civile pour la GFF au niveau mondial.

**FS SIGNED FOR
COMMUNITY LAND
S BILL**

**WOMEN SHOULD HAVE THE
RIGHT TO OWN LAND
INDIVIDUALLY OR COLLECTIVELY**

**WOMEN SHOULD HAVE EQUAL RIGHTS
TO LAND AND EQUAL PARTICIPATION
IN GOVERNANCE**



FOOTBALL ET DROITS FONCIERS POUR 3 MILLIONS DE PERSONNES AU LIBÉRIA

Objectif principal : le groupe de travail d'organisations de la société civile nationale sur la réforme des droits fonciers au Libéria, en collaboration avec la campagne mondiale Land Rights Now, a appelé avec succès le gouvernement du Libéria à adopter la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté qui améliorerait fondamentalement les vies de 3 millions de Libériens.

Plus de 3 millions de femmes et d'hommes au Libéria – approximativement 70 % de la population – vivent dans des zones rurales (Land Rights Now, 2018). La terre qu'ils possèdent, sur laquelle ils vivent et dont ils dépendent, est principalement gérée par des droits coutumiers par une propriété basée sur la communauté (Global Witness, 2017). L'insécurité des droits fonciers de la communauté suscite des conflits pour les terres et les ressources en Afrique occidentale depuis des dizaines d'années (Rights and Resources Initiative, 2017). Au Libéria, l'incertitude quant aux droits fonciers et le manque d'accès aux ressources ont même contribué au déclenchement d'une guerre civile de 14 années qui a ravagé le pays entre 1989 et 2003.

Pendant la guerre, les sociétés forestières ont détruit les forêts et trompé les communautés, alimentant la corruption et les conflits (Global Witness, 2002). Même après la guerre civile, les politiques gouvernementales sur la terre et les investissements ont continué à déplacer et priver les communautés rurales de leur terre coutumière et de leurs ressources naturelles, donnant lieu à des cas de violation des droits humains et des problèmes environnementaux tels que la déforestation. Par ailleurs, plutôt que de lutter contre la pauvreté rurale, ce modèle d'utilisation des terres a apparemment contribué à des déplacements, des tensions, et des conflits inter- et intra-communautaires (Ford, 2012). La loi sur les droits fonciers est dès lors devenue une composante fondamentale et nécessaire des efforts du Libéria pour assurer la stabilité, le développement et la croissance économique inclusive (Land Rights Now, 2018).

En 2018, le Libéria figurait parmi les dix premiers pays cibles pour des acquisitions de terres à grande échelle : au moins 1.883.871 hectares (une surface équivalente à plus de 2.6 millions de terrains de football) ont été cédés à des investisseurs internationaux, principalement pour extraire du bois ou produire de l'huile de palme et du caoutchouc (Land Rights Now, 2018). Ces acquisitions ont souvent lieu avec une faible voire en l'absence de consultation avec les personnes

Par Fionuala Cregan (Land Rights Now), James Yarsiah (Rights and Rice Foundation (Fondation 'Des droit et du riz' et co-organisateur du groupe de travail d'organisations de la société civile nationale sur la réforme des droits fonciers au Libéria), et Ali Kaba (Institut de développement durable et co-organisateur du groupe de travail d'organisations de la société civile nationale sur la réforme des droits fonciers au Libéria)



Crédit photo : Le groupe de travail d'organisations de la société civile sur la réforme des droits fonciers au Libéria

directement concernées (Siakor, 2012) et violent souvent les lois nationales et internationales (Land Rights Now, 2018).

En 2000, le pays a consenti des efforts pour améliorer son médiocre régime foncier, particulièrement la protection des communautés rurales (le gouvernement a adopté la Nouvelle Loi nationale sur les forêts en 2000). En 2009, le Libéria a fait des progrès significatifs dans les secteurs des terres et des forêts. A partir du mois d'août de cette année-là, une commission foncière nationale a été établie pour conseiller le gouvernement sur les réformes et les politiques foncières, dont le traitement des questions relatives au régime foncier coutumier et l'utilisation et la gestion des terres publiques. En septembre de la même année, une loi, qui fera date en ce qui concerne les droits communautaires, a reconnu les 'terres coutumières' (partie 1.3) et a prévu que 'Toute décision, accord ou activité affectant le statut ou l'utilisation des ressources forestières communautaires n'aura pas lieu sans le consentement préalable, libre et informé de ladite communauté' (partie 2.2[c]). La loi accorde aux communautés le droit de gérer leur terrain forestier communautaire et les ressources s'y rapportant mais pas nécessairement la terre elle-même – faisant de la loi un droit d'utilisation.

Le gouvernement a publié une prometteuse politique sur les droits fonciers en 2013, qui reconnaissait les droits coutumiers liés à la terre des communautés locales et a débuté le processus de projet de loi sur les droits fonciers. En 2014, l'ancien président, Ellen Johnson-Sirleaf (2006–18), a présenté le projet de loi sur les droits fonciers au législateur national. En août 2017, la Chambre des Représentants a adopté une première version de ce projet de loi.

La reconnaissance du gouvernement du caractère primordial des questions foncières dans le développement du Libéria a marqué une étape importante. Cependant, les OSC nationales et internationales estimaient que le projet de loi de 2017 sur les droits fonciers, compromettait gravement les droits des communautés locales et capacités du Libéria à réaliser une paix, un développement et une croissance économique inclusive durable. La version du projet de loi adoptée par la Chambre des Représentants aurait exposé la terre à d'autres acquisitions à grande échelle sans contrôle ou protection significative pour les communautés locales (Land Rights Now, 2018). Un groupe d'organisations nationales agissant sous

la bannière du groupe de travail d'organisations de la société civile sur la réforme des droits fonciers (ou le groupe de travail OSC sur les droits fonciers), et soutenu par des organisations internationales, a poussé le gouvernement du Libéria à adopter à la place une loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté qui améliorerait fondamentalement les vies de 3 millions de Libériens.

Loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté

En reconnaissant les droits liés aux terres communautaires sans acte formel et titre, la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté ouvre la voie à une reconnaissance étendue des droits liés aux terres communautaires dans le pays. Elle reconnaît également les droits des femmes à la terre coutumière et définit explicitement les femmes comme membres de leurs communautés, nécessitant la représentation égale et la pleine participation dans les structures de gouvernance des terres coutumières. La loi permet aux femmes de posséder une terre à titre privé, conjointement et collectivement, indépendamment de leur statut matrimonial. Ceci démontre que la reconnaissance

des droits liés aux terres communautaires peut s'accompagner d'une forte reconnaissance pour les droits des femmes. En fait, ce type de législation est plus fort et peut recueillir l'adhésion de la société plus large. En effet, plusieurs groupes et parties prenantes ont défendu les dispositions dans la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté de reconnaître et protéger les droits fonciers des femmes, notamment les organisations de femmes et de jeunes, les membres de la communauté et des représentants officiels importants du gouvernement tels que le Vice-Président. La loi est une étape significative vers la création d'un équilibre de pouvoir plus juste dans le pays.

Union des forces

En 2013, un groupe d'OSC nationales et internationales (il y avait trois institutions principales : The Sustainable Development Institute, Search for Common Ground et Rights and Rice Foundation) et le conseil national de la société civile du Libéria ont commencé à collaborer à une stratégie de plaidoyer nationale prônant une loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté au Libéria. Fin 2014, ces efforts ont mené à la mise en place du groupe de travail OSC sur les droits fonciers au Libéria, un réseau informel de plus de 30 OSC nationales et internationales rassemblées par le Sustainable Development Institute et Rights and Rice Foundation. Le groupe de travail OSC sur les droits fonciers est dédié à une stratégie de plaidoyer collaborative effective prônant les réformes foncières tout en plaidant pour la protection des droits coutumiers liés à la terre au Libéria. Les principaux efforts du groupe ont porté sur : une révision politique et une analyse

légale, un dialogue politique, des tribunes publiques, des activités d'éducation et de sensibilisation, la mobilisation des communautés rurales et le renforcement de la société civile et des engagements communautaires avec les décideurs. En termes de gouvernance, le groupe de travail a un coordinateur, responsable des opérations quotidiennes et un comité technique fournissant un support technique au groupe. Le groupe travaille également par le biais de comités spéciaux nouvellement établis pour traiter des questions quand elles apparaissent.

En plus de ces développements ayant lieu au Libéria, la campagne de l'alliance internationale Land Rights Now a oeuvré au niveau mondial depuis 2016 pour garantir les droits autochtones et communautaires liés à la terre. Elle met l'accent sur la mobilisation et la participation du public au niveau national et mondial pour inciter les gouvernements et autres responsables au pouvoir à garantir les droits fonciers des populations autochtones et des communautés locales. Il s'agit d'une initiative générique ouverte – toute organisation qui y souscrit peut utiliser le logo et le matériel Land Rights Now et participer aux événements de la campagne collective mondiale ou diriger et apposer leur marque pour leur propre campagne nationale. Depuis son lancement, plus de 800 organisations à travers le monde y ont souscrit en plus de 80.000 individus. Land Rights Now est coorganisée par l'International Land Coalition, Oxfam et la Rights and Resources Initiative. Il s'agit d'un conseil consultatif qui passe en revue les plans pour les nouvelles campagnes et fournit une orientation.

Chaque année, Land Rights Now apporte son soutien dans le cadre de la campagne mondiale à deux campagnes nationales au moins, sur base des demandes des organisations participantes qui veulent utiliser la campagne pour promouvoir leurs demandes à un point spécifique dans le travail d'influence en cours. Elle organise également une mobilisation mondiale chaque année pour sensibiliser aux droits fonciers communautaire – un sujet différent est choisi chaque année (par exemple, le changement climatique, la nourriture et la fin de la criminalisation des défenseurs des droits fonciers). Toute organisation qui reconnaît l'objectif de Land Rights Now pour assurer les droits autochtones et communautaires liés à la terre peut les rejoindre mais toutes les organisations ne sont pas engagées activement. Les organisations participent sur base de la pertinence de l'initiative à leur action et à leur capacité au niveau national. Des 800 organisations qui y ont souscrit, au moins 100 ont participé activement. Pendant la mobilisation mondiale, toutes les organisations participantes sont invitées à se rassembler pendant une semaine pour organiser des événements dans leurs pays en lien avec ce moment de mobilisation mondiale. Chaque année, il y a des événements dans 20 pays en moyenne, dont les frais sont couverts par les organisations participantes. Land Rights Now ne fournit pas de support financier, à part le financement de certaines activités de campagne spécifiques. D'autres organisations participent en diffusant du contenu sur les médias sociaux et en signant des lettres de solidarité, par exemple. En termes de prise de décision quant aux priorités de Land Rights Now, les participants soumettent des requêtes et les co-organisateurs ont la plus grande influence sur les plans de travail. Cependant, tout participant peut utiliser le logo et le matériel de campagne pour leurs propres campagnes. Les

co-organisateurs financent conjointement la campagne au niveau mondial, notamment un coordinateur à temps plein et se tournent vers le conseil consultatif quand une orientation est nécessaire. Les co-organisateurs approuvent les communications dans les signataires de la campagne et toutes actions planifiées ensemble. Vu qu'il n'y a pas de réunions en direct pour les signataires de la campagne, il y a des bulletins d'informations réguliers et des alertes d'action urgentes à intervalles irréguliers. Par ailleurs, les co-organisateurs profitent de leurs propres réunions et événements pour donner de la visibilité à la campagne et organiser des sessions de formation sur le plaidoyer et l'organisation de campagnes.

En octobre 2017, les représentants du groupe de travail OSC sur les droits fonciers et l'alliance internationale Land Rights Now se sont rencontrés de façon informelle à une conférence à Stockholm sur l'intensification des efforts mondiaux pour garantir les droits des communautés à la terre et aux ressources. Pendant plus de cinq ans, le groupe de travail OSC sur les droits fonciers a travaillé sur les réformes des droits fonciers au Libéria et a vu une opportunité d'unir ses forces à Land Rights Now, qui a une dimension internationale. L'opportunité a pris les traits de George Weah, un joueur de football de renommée mondiale, qui est devenu Président du Libéria en janvier 2018. Compte tenu de sa personnalité mondiale, on supposait qu'en appliquant les compétences et connaissances de façon stratégique dans le réseau d'influence aux niveaux local, national et mondial, Weah et le Sénat se sentiraient poussés par la communauté internationale à adopter la loi sur les droits fonciers au profit de la communauté – ce qu'ils ont fait en septembre 2018.

Un groupe s'est réuni en janvier 2018, organisé par Land Rights Now, rassemblant le groupe de travail OSC sur les droits fonciers (qui en était le leader), Friends of the Earth, Rights and Resources Initiative, l'International Land Coalition, Oxfam et Burness (en soutien). Ils ont collaboré sur la campagne pendant quatre mois, avec des appels deux fois par semaine, pendant lesquels des décisions essentielles ont été prises et des courriels échangés en continu. Il s'agissait d'un réseau ad hoc avec une relation de travail très informelle basée sur un objectif commun. Aucun accord ou engagement formel n'a été pris, aucun protocole d'accord ou code de conduite commun n'a été signé et aucuns fonds n'ont été échangés.

Exploitation à plusieurs niveaux

La collaboration entre le groupe de travail OSC sur les droits fonciers et Land Rights Now a renforcé les efforts de sensibilisation dans les communautés locales et le plaidoyer politique au niveau national (Président et législateurs). Au niveau national, le groupe de travail OSC sur les droits fonciers a impliqué les parties prenantes nationales comme le Président alors récemment élu (George M. Weah), les législateurs influents (les chefs de file de la Chambre et du Sénat), l'autorité foncière du Libéria, le Ministère de l'intérieur, les institutions médiatiques nationales, les OSC nationales, les organisations basées sur la communauté, les organisations religieuses et le grand public. Cette implication a conduit



*Les réseaux d'influence
peuvent voir le jour
sur base de rencontres
fortuites*



Crédit photo : Le groupe de travail d'organisations de la société civile sur la réforme des droits fonciers au Libéria

à un intérêt croissant de ces parties prenantes dans les campagnes pour les droits fonciers. Par exemple, une équipe technique du groupe de travail a collaboré étroitement avec l'autorité foncière du Libéria et les comités de représentants du Sénat et de la Chambre sur les ressources de la terre et de la nature pour passer en revue les multiples versions du projet de loi sur les droits fonciers. De même, le groupe a organisé des sit-ins nationaux, des tribunes publiques, des campagnes de diffusion dans les médias sociaux et des marches de solidarité au palais législatif et présidentiel national pour soutenir l'adoption d'une loi sur les droits fonciers au profit de la communauté. Le groupe de travail a également participé à une audience publique sur le projet de loi sur les droits fonciers à l'assemblée législative.

En même temps, le groupe de travail a supporté les organisations de femmes (la Women Land Rights Task Force) par le biais du Secrétariat ONG des femmes du Libéria en tenant des tribunes informatives publiques et une marche pacifique devant le bureau du président et l'assemblée législative. Suite à ces efforts, la Women Land Rights Task Force a pu rencontrer le chef du Sénat (Pro-temp) la Première Dame et le Vice-Président du pays et des femmes parlementaires pour discuter de la version 2014 du projet de loi.

Au niveau local, le groupe de travail OSC sur les droits fonciers a tenu des tribunes de sensibilisation dans l'ensemble des quinze subdivisions (comtés)

politiques du Libéria. Il a mobilisé plus de 500 personnes pour une marche nationale et un sit-in à l'assemblée législative nationale pour demander que soit passée la loi sur les droits fonciers au profit de la communauté.

En même temps, le groupe de travail a tenu des tribunes de sensibilisation sur les marchés ruraux, touchant directement 8.000 personnes selon les estimations et créant des sous-groupes dans dix des quinze comtés. Globalement, aux niveaux local et national, plus de 70.000 personnes ont participé aux différents efforts de plaidoyer et aux campagnes de sensibilisation (Worzi, 2018), incluant une pétition qui a rassemblé plus de 45.000 signatures en soutien à la loi sur les droits fonciers au profit de la communauté.

Au niveau mondial, la campagne a été bâtie sur l'image internationale du Président récemment élu, un joueur de football

international qui a joué pour l'AC Milan, Paris Saint-Germain et Chelsea, et qui a maintenant la chance d'améliorer les vies de 3 millions de personnes. La campagne repose sur une pétition, des récits à dimension humaine et une vidéo de 30 secondes mettant en évidence la nécessité d'adopter la loi sur les droits fonciers au profit de la communauté. Le coordinateur de Land Rights Now et un organisateur de campagnes ont dirigé le processus de rédaction sur base du conseil et de la vision politique du groupe de travail OSC sur les droits fonciers. La campagne mondiale a ciblé des publics en Europe en Amérique latine et dans d'autres pays africains. La pétition a rassemblé plus de 30.000 signatures, et la campagne dans les médias sociaux (vidéo et récits à dimension humaine) a touché plus de 3,5 millions de personnes. Plus de 270.000 personnes ont activement participé à la campagne en partageant ou en commentant le contenu.

La campagne mondiale dans les médias sociaux a été très efficace pour toucher les Libériens urbains et ceux qui vivent à l'étranger, particulièrement aux Etats-Unis et en Europe. Les informations étaient claires et accessibles et cela a permis aux Libériens de la diaspora de découvrir le régime foncier en général et la campagne des droits fonciers en particulier. La campagne a considérablement gagné en importance. En un mois, la page Facebook du groupe de travail a gagné en visibilité, passant de 233 avant la campagne à plus de 2.000 demandes d'amis et plus de 25.000 visites. De nombreux Libériens ayant découvert la campagne via la page Facebook de Land Rights Now avaient des liens étroits au niveau communautaire et ont ainsi pu transmettre les informations aux zones rurales (du niveau mondial au niveau local). Le bénéfice a été énorme car il a permis aux personnes des zones rurales de savoir ce qui se passait à partir de sources dans lesquelles elles avaient confiance. La campagne dans les médias sociaux a également permis à des groupes d'étudiants de s'impliquer, conduisant les étudiants de l'université de Monrovia à reprendre contact avec leurs villages d'origine. Le processus à plusieurs niveaux de pression locale, nationale et mondiale est considéré comme un facteur de réussite essentiel de la campagne.

La réussite de la campagne s'explique également par la mobilisation nationale de l'initiative. Depuis plus de dix ans, des OSC nationales ont préparé et mobilisé des communautés sur leurs droits fonciers et à la forêt et cette demande est aujourd'hui claire pour ces communautés. Ces efforts ont non seulement renforcé l'appropriation nationale du processus mais ont également réduit le risque que la campagne puisse être qualifiée d'ingérence étrangère dans les affaires du Libéria.

Partenariats mutuellement bénéfiques et développement de capacités

Le groupe de travail OSC sur les droits fonciers comprend plus de 30 OSC actives dans plusieurs questions liées aux droits des communautés, dont le genre, les jeunes, le secteur forestier, le secteur minier, les agro-industries (plantations de grande taille), l'environnement, les droits humains, le développement et la gouvernance. La diversité du groupe de travail



Des citoyens solidaires peuvent amplifier le message d'un réseau d'influence au niveau de la communauté



La diversité des membres augmente la capacité et la portée d'un réseau d'influence



Crédit photo : Le groupe de travail d'organisations de la société civile sur la réforme des droits fonciers au Libéria

OSC sur les droits fonciers augmente sa capacité à aborder de nombreuses questions autour de la réforme foncière au Libéria. Par ailleurs, avoir une large représentation d'acteurs ajoute à la portée des efforts d'influence.

Cependant, la diversité signifie également qu'il faut tenir compte de différentes opinions et perspectives. Le groupe de travail OSC sur les droits fonciers a réussi à concilier les différences en élaborant des relations basées sur le respect mutuel et la confiance, permettant un plaidoyer basé sur les connaissances. Certains membres du groupe de travail, tels que la Sustainable Development Initiative, ont une base forte en droits communautaires liés à la terre, dans le secteur forestier et la gouvernance d'entreprise liée aux activités minières et aux plantations agricoles sur les terres communautaires. A cette fin, il y a eu des ateliers d'éducation et de sensibilisation afin d'améliorer les connaissances et capacités des membres du groupe de travail.

D'autres organisations, telles que la Rights and Rice Foundation, font également valoir leur expertise dans le réseautage avec des parties prenantes nationales et la coordination de tribunes à plusieurs parties prenantes afin d'élaborer un plaidoyer commun et une stratégie de diffusion. Par ailleurs, les partenaires internationaux dotés d'une expertise légale et technique passent régulièrement en revue les documents de prise de position

du groupe de travail. Ensemble, ces facteurs fournissent un cadre pour un plaidoyer et une stratégie de communication coordonnée.

La collaboration entre le groupe de travail OSC sur les droits fonciers et Land Rights Now a été bénéfique pour les deux acteurs. Le groupe de travail OSC sur les droits fonciers a vu son potentiel de plaidoyer augmenter en raison de la pression mondiale suivant la campagne. D'un autre côté, Land Rights Now a été renforcé par cette campagne car celle-ci a mené à une plus grande reconnaissance de la valeur ajoutée de la campagne. Depuis lors, il y a eu un intérêt croissant des membres de Land Rights Now pour collaborer à des campagnes nationales.

Expertise légale et mise en œuvre

La campagne avait un accent clair et précis à tous niveaux, ce qui a été décisif dans l'adoption de la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté. Pendant les révisions du projet de loi relative aux droits fonciers, le groupe de travail OSC sur les droits fonciers, qui n'avait aucune expertise légale, devait négocier avec des parties prenantes nationales influentes et des experts légaux, dont les représentants légaux du Sénat et les institutions politiques (le ministère de la justice, le ministère de l'intérieur et l'agence des forêts). Ces négociations ont porté sur d'importantes dispositions dans la loi, particulièrement sur le transfert des droits coutumiers liés à la terre vers des terres publiques, privées et gouvernementales. Pendant ces négociations, l'objectif principal du groupe de travail a été de 1) protéger l'intégrité et les principes des revendications par rapport aux terres coutumières, et 2) assurer que la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté soit adoptée. Bien que le groupe de travail ait introduit avec succès plusieurs dispositions importantes au profit de la communauté dans la loi, l'attention exclusive du groupe sur le passage de la loi

foncière s'est traduite par des lacunes importantes et des dispositions faibles dans d'autres parties de la loi. Par exemple, la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté présente d'importantes lacunes dans le transfert des terres dites coutumières vers d'autres catégories de terres, incluant les titres tribaux, le terrain public et les terres concédées à des concessions étrangères (Sustainable Development Initiative, 2019). Cette négligence a laissé les terres coutumières vulnérables aux expropriations de terres privées (élite) et intérêts commerciaux à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du Libéria.

De plus, certaines questions sont restées non résolues concernant la mise en œuvre dont la disponibilité des ressources et l'expertise technique dans les institutions pertinentes et la volonté politique nécessaire pour formaliser les terres coutumières. Cette situation soulève une question importante pour les OSC nationales et la campagne Land Rights Now : le passage d'une loi relative à la terre au profit de la communauté est-elle une condition suffisante pour crier victoire?



Crédit photo : Le groupe de travail d'organisations de la société civile sur la réforme des droits fonciers au Libéria

Conclusion

La campagne Land Rights Now a uni ses forces au groupe de travail OSC sur la réforme des droits fonciers au Libéria pour exercer conjointement une pression sur le gouvernement du Libéria pour qu'il adopte une loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté qui améliorerait les vies de 3 millions de Libériens. Le réseau a été formé en janvier 2018, et la loi a été adoptée en septembre de cette année-là. Bien qu'ad hoc et informel, le réseau a réussi à mettre en relation différents publics en reliant de nombreux niveaux d'influence. Le réseau illustre un potentiel de plaidoyer renforcé aux niveaux local et national par le biais d'une collaboration au niveau mondial.

Une demande politique claire, précise et définie a contribué à assurer un récit cohérent aux différents niveaux auxquels le réseau agit. Mener un plaidoyer au niveau mondial exerce une pression directe sur le Président du Libéria, George Weah, qui était sensible à son image internationale. Les messages de la campagne au niveau mondial, partagés par le biais des médias sociaux, a également touché les Libériens urbains et les Libériens vivant à l'étranger qui ont transféré les informations à leurs communautés locales, créant ainsi un mécanisme de rétroaction de mondial à local.

Les membres du groupe de travail OSC sur les droits fonciers mobilisent les communautés locales depuis plus de dix ans. Ils ont assuré des mobilisations de masse des citoyens en organisant des manifestations, des marches et

des actions de plaidoyer. Ces efforts de mobilisation locale et nationale ont donné une autre dimension à la campagne et ont finalement contribué à l'adoption de la loi relative aux droits fonciers au profit de la communauté.

Alors que la campagne a rencontré ses principaux objectifs, avec le temps, le réseau a réalisé l'importance d'investir dans les connaissances légales lors de la rédaction de projets de réglementations. L'expertise légale aurait amélioré les assemblées de plaidoyer avec les décideurs politiques. Avoir une expertise légale aurait contribué à renforcer encore la loi et à combler les lacunes et empêcher les échappatoires.

Après cette réussite, la question qui apparaît maintenant est : et ensuite ? Adopter un texte de loi ne signifie pas

nécessairement que les vies de 3 millions de Libériens s'amélioreront. C'est l'application d'un règlement qui fait la différence. La collaboration sur l'influence a été conçue pour offrir un appui ponctuel, mais est-ce suffisant ? Land Rights Now est une campagne publique qui peut amplifier une stratégie d'influence pour une période limitée mais une question urgente pour tous les participants est : comment agir sur la phase de mise en œuvre. Jusqu'à présent, il revient au groupe de travail OSC sur la réforme des droits fonciers au Libéria de continuer à exercer une pression sur le gouvernement du Libéria pour faire respecter la loi.



LES FEMMES DANS LA POLICE AFGHANE

Objectif principal : un réseau informel d’alliés dans le gouvernement afghan, d’organisations de la société civile et d’organisations internationales plaide pour l’intégration effective et la participation significative des femmes dans les forces de police afghane.

Comme l’a déclaré une policière afghane expérimentée : ‘Au cours des dernières décennies, la marginalisation des femmes a été si structurelle que ce n’est pas une tâche aisée de les intégrer maintenant dans la police’. La fragilité structurelle et les conflits accentuent encore la difficulté : la République islamique d’Afghanistan a été en conflit sous une forme ou une autre depuis 1978, sa stabilité et sa sécurité ont été affectées par des luttes de pouvoir régionales et des divisions internes. Après les attentats du 11 septembre 2001, une première réponse contre le terrorisme a rapidement pris la forme d’une mission internationale de construction de l’état. Dès le début, cette mission a mis l’accent sur un large programme de réforme du secteur de la sécurité, incluant une réforme de la police. En tant que ‘nation-cadre’ suivant l’Accord de Bonn de décembre 2001, l’Allemagne a pris la responsabilité de la réforme de la police. En mai 2002, 40 pays bailleurs de fonds se sont engagés à soutenir financièrement le programme de réforme du secteur de la sécurité.

La réforme de la police a été un défi majeur. Traditionnellement, l’Afghanistan n’a pas de police civile professionnelle (Sroush, 2018). La défaite des Talibans a laissé le pays pratiquement privé de police, sans parler du manque complet d’équipement et de matériel. La police n’a pas bénéficié de formation systématique depuis environ deux décennies (Feilke, 2010), la communauté internationale a dès lors dû constituer une police nationale pratiquement à partir de zéro.

Bien cela ne soit pas la plus grande priorité, l’inclusion des femmes faisait partie des réformes de la police dès le départ et a constitué un défi majeur. Oxfam a mis l’accent sur l’importance de l’intégration des femmes dans la police depuis 2010. Depuis 2005, Oxfam est actif dans un réseau informel avec des alliés dans des organisations internationales, des organisations intergouvernementales, la société civile et le gouvernement d’Afghanistan. Le présent cas analyse comment ce réseau informel a manœuvré dans un contexte fragile dans un partenariat mutuellement bénéfique qui soutient l’intégration des femmes dans la police afghane.

Le réseau d’influence en tant qu’organisme fluide

Les alliés dans le réseau d’influence informel pour l’intégration des femmes dans la police afghane se sont découverts par différents biais, et le réseau a connu une croissance organique avec le temps (de 2005 à ce jour). La plupart des alliés

Par Jorrit Kamminga (Oxfam Novib), Nynke Kuperus (Oxfam Novib) et Saskia van Veen (Oxfam Novib)



Les réseaux d’influence informels connaissent une croissance organique

impliqués dans le réseau d'influence se sont joints à l'initiative à partir d'un engagement sur la question. Les alliés siègent dans des organisations internationales, incluant des organisations intergouvernementales ainsi que dans des ministères afghans, des départements régionaux de police, des ONG et des OSC. Plusieurs pays sont représentés dans le réseau, incluant le Canada, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Japon et bien sûr l'Afghanistan.

L'action d'Oxfam dans le réseau d'influence vise à un monde juste, dépourvu de pauvreté et les droits humains, dont l'égalité de genre, sont les moteurs de sa mission. Les femmes, la paix et la sécurité constituent une part importante des ambitions d'Oxfam dans les conflits et les contextes délicats. Dans le cadre de ce programme, Oxfam a apporté son soutien à la participation des femmes dans la réforme du secteur de la sécurité à partir d'une perspective d'égalité de genre. Oxfam a rencontré son partenaire actuel The Women and Peace Studies Organization (WPSO) quand le personnel d'Oxfam a interrogé son directeur-fondateur, Wazhma Frogh, pour un projet de recherche sur les femmes et la police. La WPSO et Oxfam ont décidé de collaborer, en commençant par un projet-pilote d'un an pendant lequel ils ont lancé le rapport de recherche *Women and the Afghan Police : Why a law enforcement agency that respects and protects females is crucial for progress in 2013* (Les femmes et la police afghane : pourquoi un organisme d'application de la loi qui respecte et protège les femmes est essentiel pour le progrès en 2013) (Hancock, 2013). Plus tard, la WPSO s'est impliquée dans d'autres activités telles que le plaidoyer et la formation des femmes dans la police.

La WPSO a étendu les alliés du réseau d'influence informel, vu qu'ils étaient, à l'époque, une des rares OSC travaillant avec le ministère de l'intérieur d'Afghanistan. Le ministère de l'intérieur est important car ils sont responsables de la police nationale afghane et ils accueillent la direction des droits humains, des droits de l'enfant et du genre, établie en 2007. La participation de la WPSO avec la direction s'est intensifiée après 2014 après la signature d'un protocole d'accord avec le ministère. Peu après, le ministre a invité le directeur-fondateur de la WPSO à se joindre à une nouvelle équipe d'experts seniors. Cela lui a permis d'identifier les alliés internes pour étendre le réseau. Certains de ces alliés supportent toujours la formation des policières qui sont aujourd'hui la cible de l'action d'Oxfam et de la WPSO.

Les relations avec les alliés dans les organisations internationales ont été établies par le biais du réseau international d'Oxfam, les relations personnelles d'expats avec la mission de la police néerlandaise et d'autres organisations intergouvernementales. La communauté internationale a apprécié les efforts de recherche d'Oxfam et de la WPSO et a utilisé ceux-ci pour éclairer l'établissement de leur programme. Oxfam a développé une relation informelle avec la mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan et d'autres acteurs internationaux qui ont soutenu la sécurité inclusive. Elizabeth Cameron, conseillère politique d'Oxfam entre 2013 et 2014, déclare : 'La diffusion du rapport d'Oxfam en 2013 a représenté une réelle différence en termes d'accès pour nous. Nous avons

soudain été invités à l'ambassade américaine pour présenter nos conclusions et sommes également devenus les premières personnes extérieures à être invitées au groupe de coordination relatif au genre de l'International Security Assistance Force (force internationale d'assistance de la sécurité, l'ISAF). Nous avons également des contacts réguliers mais informels avec les conseillers en genre de l'ISAF pour échanger des informations mutuellement intéressantes : pour contribuer à la prise de conscience de la situation, par exemple, également pour connaître les possibilités de financement. Les relations personnelles comptent réellement pour établir des relations avec les alliés internationaux.' (Communication personnelle, 4 octobre 2019).

Comme cette déclaration l'illustre, les relations personnelles comptent dans un contexte fragile comme l'Afghanistan. En raison de ces relations internes, les besoins de protection des policières peuvent être mieux mis en lumière et l'influence du ministère de l'intérieur – en faveur de la mise en œuvre de mécanismes de plaintes et d'autres politiques de protection pour les policières – peut être plus efficace. Les relations de la WPSO avec les quartiers-généraux de la police au niveau local ont permis la mise en œuvre de polices sur le terrain. Les relations personnelles sont également importantes avec les organisations intergouvernementales et d'autres forces internationales. Vu que la communauté internationale finance la réforme du secteur de la sécurité dans sa globalité, ils ont beaucoup de pouvoir dans la prise de décision. L'importance des alliés internes, cependant, crée parfois des tensions entre indépendance et partenariat.

La figure ci-dessous montre les organisations qui représentent les alliés impliqués dans le réseau d'influence. Vu que ce réseau informel est fluide et en perpétuel changement, ceci n'est qu'un instantané du réseau d'influence en lien avec le développement de capacités pour les femmes dans la police. D'autres thèmes en lien avec l'intégration des femmes dans la police afghane peuvent impliquer différentes organisations.



Crédit photo : Evellen Schotsman

Organisations représentant les alliés impliqués dans le réseau d'influence



Influence et programme indissociables

Bien que le travail ait déjà commencé en 2005, c'est en 2013 qu'Oxfam et ses alliés ont intensifié leur campagne sur les femmes dans la police. Oxfam et ses partenaires ont de plus en plus pris conscience que l'influence ne serait effective que

si elle allait de pair avec des programmes. Adopter cette approche signifiait que les alliés, actifs à travers des partenaires de mise en œuvre locaux et les organismes gouvernementaux responsables de la sécurité inclusive, ont commencé à expérimenter le soutien du recrutement par le biais de la formation de nouvelles recrues femmes et en même temps l'amélioration des conditions de travail pour les femmes dans la police pour protéger leur sécurité.

Les premières années, un accent a été mis sur le recrutement et la formation des policières et leur désignation à un poste. Les alliés collaboraient et au sein du ministère, la direction des droits humains, des droits de l'enfant et du genre a soutenu la formation et les désignations des femmes. Grâce à ses connexions locales, la WPSO a apporté un soutien pratique dans le recrutement et la formation au niveau local, et un soutien empirique en menant des recherches (à la fois basées sur l'expérience et l'étude de documents) pour supporter la stratégie d'intégration des femmes. Oxfam a supporté ces initiatives de recherche et a impliqué la perspective des droits humains et les connections internationales. Les alliés dans les organisations intergouvernementales et les organisations internationales ont soutenu l'élaboration de programmes et la formulation de la politique.

Ces efforts ont conduit à de bons résultats en termes de nombres de policières formées et engagées dans la police nationale afghane (en janvier 2020, 4.070 policières avait été engagées, par rapport à seulement 164 en 2005). Cependant, les alliés ont conclu de leur recherche que les conditions de travail vécues par les policières continuaient à être dures et beaucoup de femmes renonçaient. Dès lors, la sécurité et la protection ont été mises en avant dans l'influence et la mise en œuvre. Malgré les difficultés, l'objectif du réseau était d'assurer la protection et la participation. Par conséquent, les activités de mise en œuvre vont du recrutement et de la formation à la garantie de mécanismes de plainte corrects pour les policières.

Compte tenu de l'absence d'acceptation publique et de protection sociétale pour les policières, les priorités d'influence du réseau vont de plus en plus à l'importance de l'environnement favorable – des normes sociales qui orientent le soutien pour les femmes dans la police pendant les heures de travail sur le terrain et dans leurs familles et leurs environnements sociaux. Ce programme nécessite que le réseau touche le public et intensifie la relation avec les organisations basées sur la communauté au niveau du district. Ce dernier point est toujours difficile car il n'y a pas beaucoup d'OSC en Afghanistan intéressées par un travail sur la réforme du secteur de la sécurité. Par ailleurs, la communauté internationale est limitée dans son action, ce qui rend le lien avec le grand public difficile, ce qui se traduit par un fossé entre politiques et pratique. Oxfam et la WPSO tentent de combler ce fossé en mettant en relation les acteurs nationaux, internationaux et locaux pour renforcer la participation significative des femmes dans la police afghane.

Fonctionnement à plusieurs niveaux

Les alliés au sein du ministère de l'intérieur, la communauté internationale et la société civile afghane ont collaboré de manière extensive pour assurer une place pour les femmes dans la réforme du secteur de la sécurité. Ensemble, ils ont réussi à développer et à influencer le leadership du ministère pour adopter une stratégie d'intégration des femmes dans le cadre des réformes de la police. La WPSO et Oxfam ont soutenu le développement de la stratégie d'intégration des femmes, les organisations intergouvernementales ont assuré que cette question soit portée à l'agenda de la réforme du secteur de la sécurité et les alliés au sein du ministère ont garanti l'engagement du leadership dans le gouvernement afghan. Actuellement, la responsabilité finale de la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des femmes réside au niveau du ministère de l'intérieur. Par conséquent, le ministère est la première cible d'influence du réseau quand il s'agit de la mise en œuvre de cette stratégie.

La stratégie d'intégration des femmes peut être considérée comme le principal instrument pour la protection et la participation significative des femmes dans la police nationale afghane. Cette stratégie est le dénominateur commun dans toutes les activités d'influence, à de nombreux niveaux, par le réseau d'influence informel. Au début, le lobbying d'alliés forts a permis d'impliquer, d'informer et d'engager les différents départements qui constituent le ministère de l'intérieur. Cependant, après environ un an, cette unité s'est fragmentée car les changements ministériels fréquents ont affaibli la volonté politique et les alliés à des postes stratégiques ont été déplacés et ont perdu leur influence. De même, au niveau international, il est devenu difficile de garder l'attention une fois la politique en place et la mise en œuvre différée. Ces tentatives pour maintenir l'attention ont été particulièrement difficiles dans un contexte fragile comme l'Afghanistan, où de nombreuses questions de sécurité se disputent l'attention des organisations intergouvernementales.

La mise en œuvre est également gênée par des responsabilités diffuses et redondantes des départements au sein du ministère de l'intérieur. L'efficacité du rôle de surveillance du leadership peut dépendre de relations personnelles, vu que les réseaux informels existent parallèlement aux structures formelles. La communauté internationale a une portée significative pour influencer les décisions – même si les organisations dans la communauté internationale manquent généralement d'un lien direct avec la population et les communautés afghanes. Le recoupement déconcertant des mandats rend critique la connaissance intime du système. La complexité de la dynamique de pouvoir ministérielle contribue à expliquer l'importance des réseaux informels, malgré le problème que représente la perte de positions de leadership de leurs membres qui se traduit par la mise de côté et la perte d'influence rapide des réseaux.

Mettre en œuvre une stratégie nécessite également que le réseau soit flexible et change d'alliés, ce qui est possible dans ce type de réseaux informels. Comme décrit ci-dessus, dans la phase actuelle de mise en œuvre, la connexion directe avec

Les citoyens afghans deviennent de plus en plus essentiels pour permettre le travail sur des normes sociales favorables qui supportent la position et le travail des policières afghanes. Le lien de la WPSO avec les départements de la police locale et son protocole d'accord avec le ministère de l'intérieur les aident à influencer la culture de la police nationale afghane de l'intérieur. La direction des droits humains, des droits de l'enfant et du genre exerce également son influence de l'intérieur.

Les liens entre les niveaux nationaux et provinciaux se font généralement dans une approche descendante, la structure hiérarchique du ministère, renforcée par les OSC telles que la WPSO, coordonne les projets à Kaboul avec des partenaires de mise en œuvre dans les provinces. Les liens les plus faibles se situent entre les niveaux de la province et du district. Au-delà de la chaîne de commandement au sein des forces de police, il semble qu'il n'y a aucun réseau global, société civile ou capacité ministérielle pour réfléchir aux besoins des citoyens. Il s'agit d'une lacune importante, car les traditions conservatrices et les normes sociales négatives sont plus fortes dans les districts les plus éloignés des centres provinciaux. Un engagement critique et constructif avec le ministère de l'intérieur à Kaboul doit être complété par des mécanismes pour les citoyens, les groupes de la société civile et les organisations de femmes permettant d'établir une relation avec la police et les représentants de la loi au niveau de base afin de s'assurer que les besoins et les voix des citoyens soient entendus. Pour compléter le réseau d'influence, des alliés actifs considèrent la façon d'atteindre ces groupes pour les impliquer dans la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des femmes.

Développement de capacités

Le développement de capacités relatives au réseau d'influence concerne principalement la formation des policières mais également des organisations gouvernementales telles que le ministère de l'intérieur. Fournir l'accès à des informations spécifiques, notamment sur la profession, fait également partie du développement des capacités dans le réseau. La direction des droits humains, des droits de l'enfant et du genre joue un rôle de coordination dans la formation des femmes à une fonction dans la police. Les organisations internationales, les missions de police et les ambassades, mises en relation par le réseau informel, offrent des sessions de formation spécifiques pour les policières.

Une fois engagées dans la police, les femmes ont différentes possibilités de formation. Sur papier, le développement de capacités individuelles devrait mener au développement organisationnel, mais celui-ci est difficile à réaliser en raison de l'important roulement du personnel, de l'environnement changeant et des différentes compréhensions du genre. En pratique, l'impact de la formation sur le développement des connaissances opérationnelles peut être assez limité. Cependant, même si les effets de la formation des femmes dans la police sont difficiles à quantifier, le nombre de policières formées est une importante motivation pour les dirigeants ministériels et les organisations intergouvernementales dans leur évaluation de la progression en ce qui concerne la stratégie d'intégration des femmes.



Les contextes fragiles demandent de la flexibilité, par exemple un réseau informel dans lequel les alliés peuvent changer



La réussite d'un réseau informel dépend de la capacité individuelle et de l'engagement des alliés impliqués

La WPSO offre une assistance technique au ministère de l'intérieur et supporte la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des femmes au niveau du district. Le ministère n'est pas le seul à bénéficier de cet arrangement, la WPSO a gagné en professionnalisme par son engagement constant aux côtés du ministère de l'intérieur et a appris d'Oxfam le travail de plaidoyer stratégique. De son côté, Oxfam dépend de la WPSO qui lui apportent les connaissances locales sur la façon dont le gouvernement et le secteur de la sécurité fonctionnent, pour élaborer l'organisation de ses campagnes et définir ses programmes.

Un réseau informel repose en grande partie sur les capacités individuelles et l'engagement des alliés impliqués. Les résultats sont souvent entraînés par la motivation, la passion et la détermination. Au sein de la police, la motivation personnelle et la persévérance des femmes ayant une fonction dans la police sont essentielles. Les mentors – souvent des alliés dans le réseau informel – jouent un rôle fort dans le soutien des femmes au ministère de l'intérieur et dans la police par leur engagement direct à l'égard des points de référence féminins sélectionnés. Même si ce développement de capacités est tributaire de la rotation et n'est pas structurel dans son approche, le modèle du point de référence du mentor, en tant que type de développement de capacités plus pratique basé sur la fonction, peut être plus effectif que la formation. Les quelques femmes ayant un poste plus élevé à la police apprécient également le support psychologique et le soutien des mentors comme le facteur le plus important dans leur réussite.

Le principal accent de l'approche interne de la WPSO et de la direction des droits humains, des droits de l'enfant et du genre semble reposer sur un changement de la culture organisationnelle grâce à une formation et une sensibilisation plus importantes au genre. Des progrès sont notés – la direction est dirigée par une femme et depuis 2018 il y a un ministre-adjoint de l'intérieur pour la politique et la stratégie – mais ceux-ci sont lents. Les unités dédiées au genre dans les provinces sont toujours souvent gérées par des hommes mais pas nécessairement par des hommes dotés des qualités pour générer des progrès. La capacité organisationnelle sur le genre est souvent confinée à ces unités dédiées au genre, qui peuvent être marginalisées et éloignées de la prise de décision sur la sécurité inclusive. Enfin, les connaissances sur la stratégie d'intégration des femmes et les programmes plus larges tels que 'Femmes, paix et sécurité', sont toujours très faibles, même parmi les haut-fonctionnaires.

Conclusion

Depuis 2001, des processus de réforme du secteur de la sécurité ont eu lieu en Afghanistan. Ces processus mettent l'accent sur l'inclusion et la participation significative des femmes dans les forces de police. Traditionnellement, l'Afghanistan n'a jamais eu de force de police civile professionnelle. Il fallait déplorer un manque complet d'équipement et de matériel et de formation systématique de la police depuis environ deux décennies. La communauté internationale a dès lors dû

constituer une police nationale pratiquement à partir de zéro.

Pour compléter les relations formelles, un réseau informel a été constitué pour conjuguer les efforts pour l'intégration des femmes dans la police afghane, avec des alliés dans les organisations internationales, les organisations intergouvernementales, la société civile et le gouvernement d'Afghanistan. Le réseau d'influence associe influence et programme car il a pris conscience que les deux sont indissociables pour être efficaces. Alors que les efforts d'influence portent principalement sur la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des femmes, les activités de mise en œuvre mettent principalement l'accent sur le recrutement, la formation et les mécanismes de protection tels que les procédures de plainte.

En raison de son caractère informel, la réussite du réseau d'influence dépend fortement des relations, de la motivation et de l'engagement personnels. C'est à la fois une force et une faiblesse mais probablement nécessaires dans un contexte fragile et touché par les conflits comme l'Afghanistan, où la société civile n'a pas les coudées franches pour influencer la prise de décision. Les exemples présentés dans ce cas illustrent l'importance d'identifier des alliés internes parmi les cibles d'influence.

Une grande part du développement de capacités relatives au réseau d'influence implique la formation. Cependant, l'impact de la formation sur le développement des connaissances opérationnelles peut être assez limité en raison de la rotation élevée du personnel, du manque de suivi, de l'environnement changeant et des différentes interprétations du genre. Le réseau associe les efforts de formation et la professionnalisation et le mentorat pour les femmes ayant une fonction dans la police. Ce dernier point est considéré comme une clé de la réussite, particulièrement dans un contexte où l'effort d'influence est difficile et va contre les normes sociales patriarcales.

La participation significative des femmes dans les forces de police ne sera une réussite que si elle bénéficie du soutien public des femmes dans leur rôle. Cela nécessite un engagement plus large du réseau à l'égard de la société civile et des communautés, tant que le permet le contexte fragile. Sans système structurel dans lequel les préoccupations de base et les besoins de sécurité et de protection des femmes sont effectivement repris par le système centralisé à Kaboul, il sera



toujours difficile de faire des progrès dans la sécurité inclusive. Tel est le principal défi auquel le réseau d'influence fait face.



LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LE PLAIDOYER POUR LA SANTÉ À PLUSIEURS NIVEAUX DANS LA GLOBAL FINANCING FACILITY

Objectif principal : aux niveaux national et international, les organisations de la société civile s'engagent l'une envers l'autre à travers des réseaux pour permettre l'apprentissage mutuel, entreprendre un plaidoyer conjoint correspondant aux expériences locales et garantir un espace pour la société civile dans les processus à plusieurs niveaux de la Global Financing Facility.

Chaque année, 5 millions de femmes, d'adolescents et d'enfants à travers le monde meurent de causes évitables. La majorité d'entre eux vivent dans des pays à faibles ou moyens revenus. Des systèmes de santé forts reposant sur des effectifs de santé solides sont nécessaires pour relever ce défi. Les gouvernements, bailleurs de fonds et OSC dans ces pays œuvrent pour construire des systèmes de santé plus forts, appuyés par des initiatives internationales. Une de ces initiatives est la Global Financing Facility (GFF) pour les femmes, les enfants et les adolescents. La GFF supporte les pays à faibles ou moyens revenus pour accélérer les progrès en matière de services de nutrition et de santé reproductive et de santé ciblant les mères, les nouveau-nés, les enfants et les adolescents (RMNCAH-N), et à renforcer les systèmes de financement et de santé pour une couverture de santé universelle (Wemos, 2019).

La GFF, supportée par la Banque mondiale, a été lancée en 2015 pour supporter financièrement la stratégie mondiale Every Woman Every Child (2016–2030) du secrétaire général de l'ONU dont l'ambition est de 'mettre un terme à des morts évitables de mères et d'enfants et améliorer la santé et la qualité de vie des femmes, des enfants et des adolescents d'ici 2030'. La GFF vise à combler le déficit de financement mondial (de plus de \$33 milliards par an) en augmentant les ressources financières nationales, externes et privées disponibles, allouées aux RMNCAH-N. Il s'agit d'une initiative visant à rassembler les parties prenantes dans les RMNCAH-N à plusieurs niveaux (national et international) et différentes parties de la société (Wemos, 2020). Actuellement, la GFF supporte 36 pays en Afrique, en Asie et en Amérique latine (Global Financing Facility, 2020).

Par Mariska Meurs (Wemos), Myria Koutsoumpa (Wemos), Rosana Lescauwaet (Wemos), Maty Dia (représentante de la société civile auprès du groupe d'investisseurs GFF), Kadi Toure (partenariat pour la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants) et Aminu Magashi Garba (Réseau pour le budget pour la santé en Afrique)

Governance of the Global Financing Facility

Il y a plusieurs niveaux de prise de décision à la GFF, les plus stratégiques se situant au niveau mondial, à savoir le Trust Fund Committee et l'Investors Group, supportés par le secrétariat de la GFF. Le Trust Fund Committee consiste de représentants de bailleurs de fonds qui contribuent pour plus de \$30 millions annuellement au GFF Trust Fund, ainsi que des représentants de la Banque mondiale. L'Investors Group est un groupe de plusieurs parties prenantes qui compte 32 sièges (incluant des bailleurs de fonds qui contribuent financièrement et techniquement, la société civile, le secteur privé et des représentants du pays bénéficiaire) qui conseille le Trust Fund Committee. Le secrétariat de la GFF supporte le Trust Fund Committee et l'Investors Group et est chargé des opérations de la GFF et de la gestion quotidienne.

La GFF entend émaner d'une initiative du pays avec une appropriation au niveau national. Un dossier d'investissement est développé par une Multi-stakeholder Country Platform, qui est dirigée par le ministère de la santé et dont les membres peuvent être des OSC locales, nationales et internationales, des associations (professionnelles) et des syndicats, des universités, le secteur privé, des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires de développement. Le dossier d'investissement est basé sur les stratégies et projets de santé nationale du pays. Il constitue le

document directeur pour les interventions RMNCAH-N à impact élevé et les décisions de financement, et il est la base pour le financement associé de la Banque mondiale et les contributions pour les RMNCAH-N d'autres bailleurs de fonds.

L'engagement de la société civile est coordonné au niveau mondial par le groupe de coordination de la société civile, organisé par le partenariat pour la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, dont le principal objectif est de promouvoir un engagement significatif de la société civile, du niveau sub-national aux niveaux national et mondial. De façon significative, le comité directeur du groupe de coordination de la société civile sélectionne les représentants de la société civile et des jeunes auprès de l'Investors Group, en concertation avec les membres de son groupe. L'adhésion au groupe de coordination de la société civile est ouverte aux membres individuels de la société civile actifs dans la GFF aux niveaux national, régional et international. Le comité directeur est supporté par une unité de coordination et compte quatre groupes de travail pour solliciter l'apport des membres. La communication avec les membres se déroule par un groupe Google et listserv, mettant en relation plus de 370 personnes et partageant des informations sur la GFF, des mises à jour nationales, des webinaires et des ateliers annuels.

Engagement de la société civile dans la Global Financing Facility

Des OSC et des réseaux sont engagés dans la GFF à différents niveaux. La plupart d'entre eux, si pas tous, sont membres du groupe de coordination de la société civile. Dans les pays bénéficiaires de la GFF, les groupes de la société civile n'ont pas toujours été bien informés des objectifs et des méthodes de travail de la GFF, et beaucoup sont limités en termes de ressources financières et humaines ainsi que de compétences techniques et de plaidoyer. Le groupe de coordination a joué un rôle important dans l'information, l'orientation et le support de l'engagement significatif des réseaux de la société civile au niveau national dans le processus de la GFF. Les coalitions d'OSC dans les pays GFF comptent des membres de réseaux aux niveaux local, national et sub-national. Ils représentent principalement les secteurs de la santé et de la nutrition mais peuvent également être en lien avec l'éducation, le programme eau, assainissement et hygiène (WASH), l'environnement, la protection de l'enfance et d'autres déterminants sociaux des secteurs de la santé.

Le manque d'informations disponibles à l'intention de la société civile dans les pays bénéficiaires de la GFF a été la raison qui a poussé Wemos et d'autres OSC aux Pays-Bas et dans d'autres pays du nord, à s'engager dans la GFF. Par ailleurs, en 2018, le gouvernement néerlandais a annoncé qu'il investirait \$68 millions dans la GFF, donnant aux Pays-Bas des sièges dans le Trust Fund Committee et l'Investors Group. Des réflexions et des questions critiques ont été soulevées par les OSC néerlandaises, débouchant sur une première table ronde entre les OSC, le personnel de la GFF et le ministère néerlandais des affaires étrangères. Il est apparu qu'il était nécessaire de partager des informations et des données concrètes et de renforcer la capacité des partenaires locaux afin qu'ils puissent remplir leur fonction de surveillance pour la mise en œuvre de la GFF dans leurs pays. Parée cet objectif, une communauté de pratique sur la GFF a été créée aux Pays-Bas en janvier 2019, sous l'égide de Share-Net.

Les différents réseaux engagés dans la GFF sont interconnectés avec des membres de la communauté de pratique néerlandaise en relation avec d'autres réseaux nationaux aux Pays-Bas, des réseaux de la société civile dans différents pays bénéficiaires de la GFF et le groupe mondial de coordination de la société civile. Ces interconnexions supportent effectivement le plaidoyer à plusieurs niveaux, bien que les difficultés du travail dans un réseau ou des réseaux apparaissent également.

Fonctionnement à plusieurs niveaux

Les exigences de la politique ne sont pas identiques à tous les niveaux et dans tous les pays. Malgré l'existence de plusieurs objectifs partagés (par exemple la promotion d'un engagement significatif de la société civile, un accroissement des ressources pour les SDSR et l'amélioration de la gouvernance des dépenses pour les RMNCAH-N), les organisations et les réseaux mettent en évidence des questions en ligne avec leurs domaines d'expertise spécifiques ou le pays dans lequel ils



*Des réseaux
chevauchant – où les
membres échangent
effectivement des
informations –
amplifient l'influence à
plusieurs niveaux*



*La cohérence
est élaborée par
l'opérationnalisation de
la vision dans plusieurs
types de documents*

travaillent. Ils mettent également en évidence les questions qui ne sont pas jugées prioritaires par leur gouvernement mais doivent figurer plus haut dans l'agenda politique. La diversité des exigences politiques dans le réseau est due au caractère pluriel de la GFF. L'accent peut être mis sur des questions de gouvernance, des questions procédurales et structurelles, des choix dans le financement, l'engagement de la société civile, etc. par exemple, l'introduction d'un représentant principal et suppléant des jeunes à l'Investors Group était une exigence de gouvernance conjointe de la société civile mais qui a été réalisée après les efforts de plaidoyer combinés de la communauté mondiale de la société civile. D'un autre côté, l'inclusion d'activités de planification familiale dans le dossier d'investissement ougandais était une exigence faite par la société civile nationale, qui a été réalisée après les efforts d'un groupe de travail OSC national.

La cohérence entre les interventions des partenaires est assurée grâce aux nombreux échanges et à la collaboration sur les bulletins politiques, fiches, rapports et autre matériel de partage de connaissances (par exemple, via la planification conjointe des travaux, les réunions en réseau, les groupes Google, les groupes WhatsApp, les webinaires, et une base de données Airtable). L'apprentissage sud-sud par le biais d'ateliers et de partage d'expériences dans les pays contribue également à assurer la cohérence entre les interventions des partenaires. Par exemple, le Sénégal a organisé des visites d'apprentissage de la Côte d'Ivoire et d'Haïti, des OSC du Sénégal se sont rendues au Niger pour supporter l'orientation GFF et l'élaboration d'une coalition, et la société civile kenyane a tenu des ateliers de formation pour les partenaires tanzaniens et une guidance pour la société civile ougandaise. A part des messages de plaidoyer conjoints, les organisations individuelles, les 'sous-réseaux' ou groupes de membres peuvent également choisir de mettre en évidence certains aspects de la GFF alors que d'autres ne le font pas. Ce réseau libre permet cette diversité.

Dilemmes et réalisations

Cette diversité a également parfois conduit à des dilemmes. Les préoccupations identifiées comme prioritaires au niveau mondial ne sont pas toujours visibles au niveau national mais peuvent avoir un impact dans les pays et vice versa. Les raisons ne sont pas toujours claires et les hypothèses devraient être soigneusement contrôlées. Une raison sous-jacente de la diversité dans l'identification des priorités peut être l'éventail de contextes et de réalités, menant à des points de vue différents sur ce qui est une priorité ou les différences dans l'accès aux informations. Certaines organisations du nord, dont Wemos, ont signalé une question, à savoir la gouvernance au niveau mondial et le manque d'inclusivité et de transparence du Trust Fund Committee. Pour prendre la température sur ce sujet et jauger dans quelle mesure il est perçu par les autres du réseau comme une question de plaidoyer importante, Wemos lance actuellement des conversations à plusieurs niveaux sur ce sujet. Ces conversations avec des partenaires au niveau mondial et national ont pour but de décider de messages de plaidoyer communs qui bénéficient d'un large support dans le réseau. Tout bien considéré, le plaidoyer GFF devrait être guidé par les pays GFF eux-mêmes, étant donné que la GFF est un mécanisme géré par un pays.



Des compromis entre exploiter une opportunité de plaidoyer et assurer l'appropriation dans les réseaux d'influence

Un autre dilemme est que la collaboration, particulièrement à distance, prend du temps, ce qui résulte parfois en un compromis entre exploiter une opportunité de plaidoyer et assurer l'appropriation et un message qui reflète correctement différentes perspectives. Lors de la planification pour la préparation des études de cas par pays, Wemos avait sous-estimé le temps requis pour que tous les partenaires analysent tous les documents de politique pertinents (dont garder une trace des versions mises à jour), collectent et recoupent les informations supplémentaires et consultent les réseaux nationaux et locaux. Plutôt que de publier tous les cas bien avant le 9^{ème} Investors Group en novembre 2019, Wemos a choisi d'ajuster le planning et d'en publier certains plus tard. Généralement, le niveau de support détermine la poursuite ou non d'une opportunité de plaidoyer.

Certaines réalisations des différents réseaux sont :

- Au niveau mondial, le groupe de coordination de la société civile a plaidé avec succès pour l'adoption et le financement d'une stratégie d'engagement de la société civile, qui a résulté dans la formation d'un mécanisme de petites subventions pour supporter l'engagement de la société civile, l'alignement et une action coordonnée pour une amélioration de la santé des femmes, des enfants et des adolescents, particulièrement en lien avec la GFF. En 2019, près de \$600.000 de subvention à l'intention de la société civile dans neuf pays ont été émis. La société civile est également de plus en plus référencée dans l'orientation de la GFF et incluse dans les événements et les efforts. Par ailleurs, le groupe de coordination de la société civile a plaidé avec succès pour un siège pour les jeunes dans le GFF Investors' Group, et il a prévu un ajout concernant les adolescents et les jeunes à la stratégie d'engagement de la société civile et le plan d'action associé.
- Aux Pays-Bas, la communauté de pratique a préparé une contribution commune à la délégation néerlandaise préalablement aux assemblées de l'Investors Group et du Trust Fund Committee en novembre 2019. Nos recommandations sur l'amélioration de l'inclusivité, des SDSR et de la gouvernance ont été intégrées à la position néerlandaise. Cette position était basée sur les cas que Wemos a développés avec les partenaires au Malawi (pour lesquels un soutien financier a été fourni par le biais de Share-Net), au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda, et les informations de la communauté de pratique plus large et leurs partenaires dans les pays bénéficiaires de la GFF. Cette riche base d'informations a contribué à mettre en évidence les leçons et les préoccupations que Wemos – en tant que membre de la communauté de pratique néerlandaise – pouvait aborder avec le ministère des affaires étrangères et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux à la GFF.
- Au niveau du pays, plusieurs réussites ont été notées. Au Sénégal, l'Investment Case a intégré le plan d'action OSC GFF. En Ouganda, à la suite de la pression de la société civile, la planification familiale a été intégrée dans l'Investment Case. L'Investment Case en Côte d'Ivoire comprend maintenant une composante sur le suivi citoyen au niveau de la communauté. Plusieurs coalitions GFF (Cameroun, Kenya, Sénégal, Côte d'Ivoire, Niger, Mali et Madagascar) incluent



*Partage de l'accès
aux informations, aux
ressources et aux
capacités*

des OSC issues de différentes initiatives de santé mondiales et dans différents secteurs. La plupart de ces coalitions développent des plans d'action en ligne avec les priorités de l'Investment Case, avec un accent sur le renforcement des systèmes de santé, le financement de la santé et la responsabilité au niveau de la communauté.

Partenaires mutuellement bénéfiques

La valeur ajoutée du fonctionnement en partenariats résulte du partage de l'accès aux informations et aux ressources (à la fois financières et techniques) et de la diversité. La diversité assure la représentation de différentes circonscriptions et apporte différentes perspectives, qui soulignent la légitimité du réseau. Par exemple, aux Pays-Bas, la communauté de pratique GFF aurait moins de légitimité quand elle aborde des questions avec le gouvernement néerlandais, si elle ne pouvait pas se référer à des cas de pays élaborés suite à la collaboration avec la société civile au Kenya, au Malawi, en Tanzanie et en Ouganda. Ces exemples sont également partagés par d'autres membres du groupe de coordination de la société civile. De même, les réseaux de pays GFF profitent du groupe de coordination et des représentants de la société civile envers l'Investors Group grâce à un accès accru aux informations ainsi qu'un support technique et financier de certains membres.

Basée en Europe, la communauté de pratique GFF néerlandaise a un accès plus aisé aux représentants de bailleurs de fonds néerlandais et d'autres pays européens envers l'Investors Group et le Trust Fund Committee, dont l'Allemagne et la Norvège et la Commission européenne. Cette facilité s'applique à d'autres membres du groupe de coordination de la société civile, qui ont un accès plus aisé aux décideurs proches d'eux, soit physiquement, soit en termes de relations. En utilisant cet atout pour (1) assurer que les voix et les préoccupations des membres du réseau du sud soient entendues et (2) partager les informations reçues via ces contacts avec le réseau plus large, les membres établis dans le nord peuvent ajouter de la valeur au réseau. D'un autre côté, l'accès aux informations et ce qui se passe 'sur le terrain' où la GFF est mise en œuvre est plus facile pour ceux qui sont établis dans les pays bénéficiaires de la GFF. A cet égard, les partenaires dans les réseaux sont souvent mutuellement dépendants : les OSC nationales sont plus proches des décideurs au niveau national et peuvent plus facilement suivre la mise en œuvre. Ils sont également souvent très actifs dans le plaidoyer régional et mondial et utilisent parfois leurs propres ressources pour promouvoir l'apprentissage et le développement de capacités au niveau régional. Parfois, certaines portes s'ouvrent plus facilement pour eux quand ils peuvent démontrer une relation de travail avec des réseaux internationaux ou le personnel d'organisations multilatérales. La valeur des partenariats et de la collaboration entre les organisations du nord et du sud est démontrée à travers le partage stratégique d'informations et le fait de s'adresser à différents décideurs avec des messages coordonnés.

Le partenariat rassemble les personnes et les organisations de différents pays et avec différents domaines d'expertise, ce

qui est une valeur ajoutée importante. Par exemple, il montre que certaines préoccupations dépassent le contexte particulier d'un pays et peuvent être dues à des défauts dans l'élaboration ou la mise en œuvre de la politique. Bien sûr, il permet également d'échanger à propos des actions positives. Les partenaires établis dans le nord jouent de plus en plus leur rôle de promoteur de l'apprentissage sud-sud, qui permet des échanges entre les pays. La similitude des points de vue des organisations et des réseaux mène à un partage des informations de façon ouverte dans le réseau à de multiples niveaux, ce qui est considéré comme un élément favorable à la collaboration.

Les différentes positions et capacités des partenaires dans le réseau mènent naturellement à des différences de pouvoir. Celles-ci incluent l'accès à des informations, des décideurs et des ressources (financières et techniques). Les fonds sont souvent répartis par le biais des organisations établies dans le nord ou internationales, ce qui renforce encore le déséquilibre de pouvoir.

Un des efforts de Wemos pour traiter les asymétries de pouvoir dans l'accès aux informations a consisté à documenter quatre expériences de pays, en collaboration avec des partenaires dans le réseau. L'objectif de cet effort était d'assurer que les messages de plaidoyer de Wemos et des réseaux nationaux soient en ligne. Cette activité a résulté en quatre documents informatifs. Une chose à retenir de cette activité a été que, pour faire de

l'accès aux informations un processus inclusif appartenant à tous les partenaires dans le réseau, les processus de prise de décision devraient accorder plus de temps pour que tous les partenaires réalisent une analyse commune. En raison des différences en temps et en ressources à différents niveaux, les OSC sur place n'ont parfois même pas le temps de travailler sur la GFF, sans parler d'analyser les différentes versions d'un dossier d'investissement et de documents d'évaluation des projets, vu qu'elles sont déjà surchargées avec leurs portefeuilles existants. Les OSC dans tous les pays luttent pour trouver les ressources et le temps nécessaires pour faire cette analyse parallèle, en plus de comprendre le dossier d'investissement GFF de leur pays, plaidant pour les priorités et pour un siège dans la plate-forme à plusieurs parties prenantes du pays, gérant la mise en œuvre et effectuant un suivi budgétaire. La planification initiale et les délais des partenaires au niveau mondial doivent être établis en commun avec les partenaires au niveau national pour assurer l'inclusion de leurs perspectives. Les partenaires mondiaux doivent s'aligner aux besoins des partenaires de pays



Crédit photo : Wemos



Crédit photo : Wemos

et pas le contraire. Ce dernier point se rapporte directement au compromis entre exploiter une opportunité de plaidoyer et assurer un large support du message, qui a été abordé dans la partie précédente.

Développement de capacités

En fonctionnant en réseaux à plusieurs niveaux, les organisations de même sensibilité peuvent partager des informations ouvertement et permettre l'échange et l'apprentissage mutuel entre pays et régions. De cette façon, les capacités des individus et des organisations sont renforcées et transférées à travers le réseau. Le caractère pluriel de la GFF résulte dans l'échange d'une variété de connaissances et d'expertise entre les membres du même réseau – financement de la santé, SDSR, systèmes de santé, gouvernance, droits humains et expertise légale sont tous présents. Le Réseau africain pour le budget de la santé, établi au Nigéria, a mené le développement de 'projecteurs' nationaux de la GFF avec des OSC en Ethiopie, au Libéria, en Sierra Leone et en Tanzanie. Les organisations ayant des liens forts peuvent soutenir les autres dans leurs efforts de collecte de fonds. En revanche, les organisations disposant de plus de ressources humaines et financières disponibles, supportent d'autres dans la collecte de données et d'informations concrètes et la création d'objectifs et d'activités de programme communs. Au Sénégal, le Réseau Siggil Jigeen a optimisé sa capacité de subvention à l'avantage de la coalition OSC GFF. En même temps,

les organisations telles que Enda Santé et CICODEV ont mis leurs propres ressources à disposition pour organiser des réunions de gouvernance.

Le développement de capacités au niveau mondial a également lieu dans des webinaires. Wemos a tenu des webinaires abordant les questions de gouvernance mondiale sur la GFF et des expériences de pays spécifiques. Le groupe de coordination de la société civile organise des webinaires d'information et d'élaboration des stratégies avant et après chaque réunion de l'Investors Group et des webinaires sur des thèmes clés des intérêts de ses membres. Par exemple, en 2020, il a collaboré avec des leaders des jeunes afin d'organiser des webinaires en anglais et en français sur le renforcement de l'engagement des jeunes pour de meilleurs résultats SDSR, avec des leçons des pays GFF. Il a également collaboré avec le groupe CORE, le Réseau africain pour le budget de la santé et les Open Society Foundations pour organiser des

webinaires en anglais et en français mettant l'accent sur le développement du plaidoyer de la société civile pour le financement de la santé, avec des enseignements de la GFF.

Conclusion

La Global Financing Facility a été lancée en 2015 pour supporter les pays à faibles ou moyens revenus à accélérer les progrès en matière de RMNCAH-N, et à renforcer les systèmes de financement et de santé pour une couverture de santé universelle. Des OSC et des réseaux sont engagés dans la GFF à différents niveaux : national, international et mondial.

Fonctionner dans un réseau à plusieurs niveaux fournit des opportunités, entre autres le partage de l'accès aux informations et aux ressources et la diversité. La légitimité d'un réseau augmente quand celui-ci est représenté par un large groupe de circonscriptions. Par ailleurs, la diversité dans le réseau fournit d'importantes possibilités d'apprentissage et de développement de capacités entre pays et entre niveaux.

Parfois, le caractère à plusieurs niveaux d'un réseau représente également des défis opérationnels. Ces défis incluent l'alignement de priorités puisque les réalités, les perceptions, les niveaux d'informations et les ressources peuvent différer selon le niveau. Bien que le support financier pour le travail de plaidoyer soit maintenant plus souvent canalisé directement vers les organisations basées dans le sud qu'avant, la distribution des ressources reste biaisée vers celles établies dans le nord et des progrès sont nécessaires à cet égard. Le caractère pluriel de la GFF ne fait que souligner cette difficulté. La collaboration à distance, qui est le défaut d'un réseau fonctionnant à plusieurs niveaux, représente des difficultés, particulièrement sur le plan de la communication et de la prise de décision. Il est important de mettre à profit les réunions régionales et mondiales pour atténuer certaines de ces difficultés mais également pour mieux comprendre les besoins et les priorités des partenaires nationaux et assurer l'alignement des opportunités de plaidoyer aux niveaux mondial et local. Cela nécessite parfois un compromis entre l'exploitation d'une opportunité de plaidoyer et l'inclusivité du message de plaidoyer.

Indépendamment des difficultés mentionnées ci-dessus, le réseau d'influence a réussi à promouvoir l'engagement de la



Enfants à Tanga, Tanzanie. Crédit photo : Pixabay

RECITS DE RESEAUX D'INFLUENCE

société civile au niveau du pays et dans l'Investors Group. Par ailleurs, le réseau a réussi à influencer l'augmentation du financement pour l'engagement de la société civile dans la GFF. Cela n'aurait pas été possible sans la collaboration entre les différents niveaux.

UN JEU PUISSANT

Les trois réseaux présentés dans cette partie, bien qu'ayant des objectifs et des exigences politiques complètement différents, présentent plusieurs méthodes d'influence à plusieurs niveaux. Alors qu'un réseau est organisé de façon plutôt libre ou informelle, un autre a des plateformes de collaboration claires et définies. Tous les réseaux valident leur méthode de travail par leur contexte unique.

Faire partie d'un réseau offre d'importantes opportunités de partage d'expertise et de soutien de la crédibilité mutuelle. Le réseau autour de la Global Financing Facility (GFF) présenté par Wemos et d'autres membres du groupe mondial de coordination de la société civile GFF a mis en évidence le renforcement de la légitimité et de la crédibilité grâce à la collaboration et le partenariat. Par exemple, alors que Wemos, qui se situe aux niveaux national (néerlandais) et international, a un accès plus facile à certains décideurs et bailleurs de fonds représentés dans l'Investors Group et le Trust Fund Committee, ses partenaires dans les pays bénéficiaires de la GFF sont liés au personnel de la GFF locale et de la Banque mondiale et leurs décideurs nationaux. De même, les OSC actives internationalement peuvent offrir des comparaisons entre différents contextes, alors que les OSC actives au niveau national ajoutent des connaissances et une pertinence locales au réseau et ensuite, l'exigence politique elle-même. Les partenaires dans le réseau d'influence informel en Afghanistan ont tous apporté une contribution unique, qu'il s'agisse d'expertise technique liée au développement de capacités des policiers, de relations avec la communauté internationale, d'accès à la société civile ou de relations personnelle au sein de la cible d'influence.

Fonctionner dans un réseau à plusieurs niveaux, par définition, est synonyme de diversité – diversité de contextes, d'acteurs et de priorités. Nous avons déjà appris que la diversité d'acteurs apporte de la complémentarité (voir également Wessel et al., 2020), mais ajoute aussi de la complexité dans la définition de l'exigence politique. La collaboration sur la réforme des droits fonciers entre Land Rights Now et le groupe de travail OSC sur les droits fonciers au Libéria a été une campagne exceptionnelle. La campagne avait une exigence politique claire et définie, qui a contribué à assurer un récit cohérent dans le fonctionnement à plusieurs niveaux avec différents publics. En revanche, les membres du groupe mondial de coordination de la société civile GFF, un réseau inscrit dans le long terme, a continuellement besoin d'organiser des réunions dans le réseau et de prendre la température de certaines exigences politiques, avant d'être sûr d'avoir un large support au sein du réseau. Dans ce cas, l'inclusivité dans le message de plaidoyer est plus importante qu'agir à chaque opportunité de plaidoyer, ce qui signifie parfois privilégier et renoncer à certaines opportunités.

Cette partie met également l'accent sur l'importance de combiner des efforts d'influence et de programme. En Afghanistan, les activités de programme sont une condition préalable à l'influence effective pour les femmes dans la police, car celles-ci façonnent l'environnement favorable mais au Libéria, un manque d'attention sur la mise en œuvre dans la stratégie d'influence a gêné l'efficacité à long terme des réalisations de l'exigence politique. Le déficit de mise en œuvre de la politique peut au moins être partiellement comblé en fonctionnant à plusieurs niveaux, particulièrement quand l'influence est ciblée au niveau national. En revanche, la mise en œuvre a lieu au niveau sub-national ou local (te Lintelo et al., 2016).

L'approche parallèle de l'influence et du programme souligne l'importance d'avoir des alliés au sein de la cible d'influence. Le réseau d'influence en Afghanistan repose sur des alliés internes pour étendre les opportunités de plaidoyer. C'est particulièrement important étant donné le contexte en Afghanistan, où il y a généralement peu de place pour l'engagement de la société civile dans le système bureaucratique de la police. Bien sûr, l'approche parallèle crée parfois des tensions entre indépendance et partenariat. Le cas sur les droits fonciers au Libéria a montré que travailler avec des alliés dans la cible d'influence peut être une façon alternative et constructive de répondre aux exigences politiques.

Enfin, l'importance d'avoir un appui local a été démontrée par le cas des droits fonciers au Libéria. Le groupe de travail OSC sur les droits fonciers a montré que la mobilisation des communautés depuis plus d'une décennie ne signifiait pas l'accueil positif de la campagne mondiale au niveau local. Ensemble, ces exemples montrent que les voix amplifiées peuvent porter sur plusieurs niveaux. Confier la direction à des personnes ajoute à la crédibilité des exigences politiques.

CONCLUSION

TROUVER VOTRE ENSEMBLE

Les parties précédentes de la présente publication relatent les récits de neuf réseaux d'influence actifs dans différents contextes et sur différents thèmes. Ces réseaux cherchent à initier des solutions à des problèmes complexes à plusieurs niveaux du gouvernement. Guidés par les trois questions d'apprentissage globales formulées au début de la présente publication, ces récits inspirants mènent à une série d'observations. Les cas mettent en évidence des facteurs favorisant des partenariats mutuellement bénéfiques et le fonctionnement de ces partenariats. Le développement de capacités, sous des formes réfléchies et moins réfléchies, est également abordé. Enfin, ces cas donnent un aperçu du rôle du grand public dans l'élaboration du programme pour les domaines de prise de décision nationales et internationales. Les cas ont mis en évidence l'importance de compléter un discours politique abstrait par un récit humain et d'assurer le soutien du public des communautés affectées pour les demandes politiques et la mise en œuvre ultérieure. Il est dès lors apparu pertinent de confirmer que la demande politique est vraiment perçue comme une solution aux problèmes identifiés.

Dans cette conclusion, nous réfléchissons à chacune de ses questions, en commençant par le rôle de la diversité dans les réseaux et comment celle-ci affecte leur efficacité. Ensuite, nous passons à la présentation des partenariats mutuellement bénéfiques en pratique, suivie d'une réflexion sur les connaissances acquises sur le développement de récits narratifs partagés et d'objectifs d'un réseau, ainsi que sur le rôle du développement de capacités dans les réseaux. Les liens du réseau avec le grand public et le rôle qu'ils jouent dans les activités d'un réseau sont également abordés. Ces réflexions fournissent une opportunité de découvrir l'expérience et la pratique réelle des réseaux d'influence.

Diversité et efficacité

Des partenariats mutuellement bénéfiques impliquent un équilibre dans le réseau et la croissance pour toutes les organisations membres individuelles. Ces partenariats facilitent les synergies et la complémentarité ; ainsi, la force d'un groupe compense les faiblesses éventuelles d'autres. Ces partenariats cherchent à faire le meilleur usage de toutes les qualités apportées au réseau par les participants, qu'il s'agisse de ressources humaines avec des compétences et des connaissances, d'accès aux parties prenantes (dont les communautés et les décideurs) ou de ressources financières. Chaque réseau semble avoir développé sa propre méthode pour établir partenariats mutuellement bénéfiques.

Les réseaux d'influence puisent des membres de différents secteurs et contextes. Selon le thème ou la question, les membres incluent le secteur privé, des OSC orientées sur le développement et l'humanitaire, des alliés dans le gouvernement, des instituts de recherche et les médias. Cette diversité offre une riche palette de forces qui peuvent

être partagées avec le réseau plus large, incluant l'accès à différents niveaux de prise de décision et une base de support public. La diversité apporte également une large gamme d'expertise dans le réseau et améliore la crédibilité, l'optimisation du réseau lui-même aux yeux des décideurs cibles (par exemple, l'influence de la santé et des droits en matière de sexualité au Malawi, Partie 2).

Différents réseaux semblent chercher consciemment un équilibre des acteurs actifs aux niveaux national, régional et local. Idéalement, cette diversité a une large portée géographique (par exemple, l'aide humanitaire localisée au Bangladesh, Partie 2). Cette large portée contribue à créer un support public pour le réseau et ses objectifs partagés. Quand nous examinons les types d'organisations membres, nous trouvons que les instituts de recherche supportent le plaidoyer basé sur des données concrètes (par exemple, supprimer les armes nucléaires, Partie 1), alors que les alliés politiques peuvent aider à obtenir un support pour l'exigence politique dans le domaine de la prise de décision (par exemple, une liste positive des animaux domestiques dans l'UE, Partie 1). Les cas ciblant les acteurs intergouvernementaux ont montré comment les arènes internationales pouvaient traiter des questions de politique intérieure qui provoquent un changement aux niveaux national et sub-national (par exemple, la responsabilité des entreprises dans les droits humains et l'environnement, Partie 1). En conclusion, la diversité dans un réseau assure la complémentarité dans l'accès, les capacités et les ressources et protège même les membres fragiles.

Dans nos neuf études de cas, nous avons vu que les collaborations entre différents acteurs, tels que les responsables politiques, le secteur privé et la société civile, sont souvent peu structurées. Cet arrangement peut être souhaitable et intentionnel. Malgré ces structures libres, les choix faits par le réseau affectent tous les membres du réseau. Les études de cas montrent que le degré de formalisation et les structures de gouvernance ont des implications. Par exemple, nous avons vu des réseaux pressés de formaliser une adhésion comme signe d'engagement (par exemple, une liste positive pour les animaux domestiques dans l'UE, Partie 1), alors que d'autres ont souligné l'importante valeur stratégique de réseaux informels (Les femmes dans la police afghane, Partie 3). Les réseaux d'influence adoptant une collaboration formelle soulignent les liens forts qui rendent leur partenariat plus concentré et apparemment plus effectif. En même temps, dans d'autres réseaux, les collaborations informelles sont estimées importantes car elles tendent à offrir des liens moins serrés qui offrent plus d'ouverture, à fournir des informations internes et à éclairer la planification stratégique.

La plupart des réseaux ont partagé des expériences sur l'importance de la communication, à la fois interne et externe. Se soutenir dans la communication en tenant compte de l'environnement culturel ou organisationnel ciblé par la communication peut favoriser un partenariat mutuellement bénéfique. En résumé, les parties prenantes ont beaucoup à s'offrir et les efforts d'influence sont apparemment plus efficaces quand il y a de la diversité dans le réseau, particulièrement quand

on cible les décideurs nationaux. Chaque réseau a opérationnalisé le concept de partenariats mutuellement bénéfiques à sa façon.

Un récit narratif partagé et des ressources correspondantes

Comme nous l'avons vu, la diversité dans le réseau apporte de la complémentarité (voir également Wessel et al., 2020), mais cela ajoute également de la complexité dans la définition de l'exigence politique. Les neuf cas ont un fil rouge à savoir que le fait d'avoir une ambition partagée est le ciment qui unit les réseaux d'influence : celle-ci contribue au succès et encourage l'engagement des membres à se supporter dans les bons et les mauvais moments. Pourtant, définir et maintenir un ensemble commun d'objectifs n'est pas un exercice unique. Cela nécessite un processus continu de discussions, de débats et de recherche de consensus parmi les membres du réseau. Par ailleurs, des objectifs soigneusement étayés doivent être représentés par une exigence politique concrète si on veut qu'ils aient un impact.

Plusieurs cas illustrent comment les connaissances uniques dont dispose un réseau rassemblent ce réseau et contribuent à façonner un récit narratif et des objectifs communs. C'est par exemple le cas des perspectives que les membres de la communauté acquièrent par les activités de diffusion (Opposition aux réseaux de défense de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction en Indonésie, Partie 2) et la recherche spécialisée commandée dans le cadre d'un réseau (Interdire les armes nucléaires, Partie 1). Le soutien public peut attirer des voix critiques et augmenter la mobilisation d'un réseau si le débat public est correctement mis en valeur et géré. Cependant, comme le montrent ces cas, il n'est pas facile pour un réseau de définir une exigence politique solide qui est fondée sur un récit narratif partagé soigneusement élaboré qui rejoint tous les membres du réseau et les décideurs ciblés. Alors qu'un récit narratif et des objectifs partagés ont semblé jouer un rôle essentiel dans la réussite du réseau, dans plusieurs cas, il s'est également avéré important que les membres du réseau acceptent leurs différences. Par exemple, dans le cas de la protection animale formulée par l'AAP, plusieurs membres étaient opposés à l'existence de zoos, alors que d'autres, dont l'AAP, collaborent avec des zoos dans leurs programmes (Partie 1). Cette différence d'approche a fait l'objet d'une discussion ouverte entre les membres et n'est donc pas devenue un obstacle empêchant ces organisations de collaborer pour parvenir à une liste positive d'animaux en Europe. OECD Watch a partagé une expérience similaire. Certains membres approuvaient le rôle des points de contact nationaux (responsabilité des entreprises pour les droits humains et l'environnement, Partie 1). En conclusion, un leadership fort, inclusif qui représente la diversité du réseau est essentiel. Une communication interne et externe ciblée, ainsi que des négociations minutieuses et une marque indépendante, peuvent aider un réseau d'influence à surmonter les défis liés à la cohérence dans son récit narratif.

Finalement, le processus de définition d'une exigence politique ferme d'un réseau est souvent lié à l'existence de fenêtres

d'opportunité dans le domaine de l'élaboration de politiques. Ces fenêtres d'opportunité peuvent souligner ou atténuer l'importance d'une question spécifique – par exemple, concentrer l'attention sur un dilemme politique, un élément de législation ou une question politique.

Un document de prise de position n'est pas une fin mais un début (Labovic, 2017). Quand un réseau voit son exigence politique se matérialiser, il est nécessaire de déplacer l'accent vers la mise en œuvre de la politique. Certains réseaux d'influence ont évoqué la difficulté de passer d'une phase d'élaboration des programmes à une phase de mise en œuvre de la politique, une fois que la politique a été adoptée (par exemple, Football et droits fonciers pour 3 millions de personnes au Libéria, Partie 3). Cette phase crée souvent une nouvelle dynamique qui nécessite de nouveaux rôles et responsabilités parmi les membres du réseau. Pour les réseaux qui sont moins intégrés dans la pratique locale, tels que les réseaux qui ciblent des organisations intergouvernementales ou qui mettent l'accent à plusieurs niveaux, cette transition peut être difficile. Intégrer des activités d'influence dans les programmes, par exemple, nécessite généralement un support pour le déploiement de politiques des institutions, comme l'illustre la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des femmes dans les forces de police afghanes (par exemple, les femmes dans la police afghane, Partie 3).

La force des réseaux d'influence nationaux réside dans leur capacité à intégrer l'influence dans leurs programmes de développement, ce qui peut stimuler la mise en œuvre de la politique. Les cas ciblant le niveau intergouvernemental ont élaboré des arrangements pour redistribuer les ressources en faveur des acteurs au niveau national, de sorte qu'ils puissent toucher les OSC locales et renforcer la relation avec les communautés (par exemple, Responsabilité des entreprises en matière de droits humains et d'environnement, Partie 1). Une autre stratégie adoptée par les réseaux pour assurer la mise en œuvre des politiques est d'utiliser leurs liens avec les alliés politiques. Les réseaux peuvent souvent promouvoir la mise en œuvre d'une politique grâce à leur accès aux décideurs, comme décrit dans l'Aide humanitaire localisée au Bangladesh (Partie 2). Cependant, cette approche peut mener à des tensions entre l'indépendance du réseau et la force du partenariat avec des acteurs 'internes'. Cette confusion des rôles a été une difficulté pour certains réseaux d'influence (par exemple, Les femmes dans la police afghane, Partie 3). Dans certains cas, une approche par étapes vers la mise en œuvre, en collaboration avec des représentants officiels, semblait se heurter aux ambitions de la campagne d'influence. Parfois, cela peut être inévitable mais si les réseaux ne réussissent pas à faire la transition, les réalisations peuvent ne pas aboutir en raison des lacunes dans la mise en œuvre de la politique.

Développement de capacités dans le réseau

Le développement de capacités dans les réseaux d'influence peut prendre différentes formes et peut avoir lieu de façon tout à fait délibérée ou de façon plus ad hoc. Dans certains réseaux, le développement de capacités fait partie intégrante

du fonctionnement du réseau. Par exemple, les réseaux développent la capacité de petites OSC pour amplifier leurs voix associées, ce qui augmente la masse critique nécessaire pour créer un espace d'influence. Dans d'autres réseaux, l'accent est mis sur l'exigence politique et le développement de capacités se déroule par un apprentissage « sur le tas » de façon relativement ad hoc. Dans de tels cas, le développement de capacités est un sous-produit du processus de collaboration. Les réseaux d'influence dans la présente publication, qui ciblent des gouvernements nationaux, tendent à se retrouver dans la première catégorie, alors que les réseaux ciblant les domaines de prise de décision qui dépassent (également) le niveau national se retrouvent dans la dernière catégorie.

Quand le développement de capacités est une stratégie délibérée intégrée dans les processus d'un réseau, il porte sur les capacités des membres du réseau. Plusieurs cas rapportent une variation significative dans les normes professionnelles des OSC. Les réseaux encouragent et permettent donc aux OSC de se supporter mutuellement et de développer des capacités. Par exemple, les OSC plus importantes dans l'alliance NAHAB ont développé la capacité des OSC locales pour fournir une intervention humanitaire localisée (Partie 2). Les parties précédentes fournissent également des exemples sur la façon dont le développement de capacités peut être par nature très technique. L'ASV a reçu une formation technique sur la sécurité des données et l'utilisation des médias sociaux après avoir été victime de fausses informations (Partie 2). Nous avons également vu comment le réseau d'influence, préconisant une inclusivité plus grande de la Global Financing Facility, a organisé la mise en place par leur groupe de coordination de la société civile de webinaires informatifs et de stratégiques avant et après chaque réunion de l'Investors Group (Partie 3). Ce groupe a également présenté des webinaires sur des thèmes essentiels en lien avec les intérêts des membres du réseau. Ces activités dotent tous les membres des outils nécessaires et les positionnent pour les délibérations à venir. Dans les réseaux où le développement de capacités est de nature plus ad hoc, la valeur continue à être générée par l'échange de connaissances et d'expertise entre les membres, qui apprennent le fonctionnement dans différents environnements culturels et organisationnels ou la planification stratégique à long terme (par exemple, Une liste positive pour les animaux domestiques dans l'UE, Partie 1).

Dans ce contexte et en lien avec la réflexion précédente sur le rôle de la diversité dans l'adhésion, s'inscrit la valeur ajoutée que cette diversité apporte en termes d'apprentissage par le biais de la complémentarité. Cette valeur ajoutée va également au-delà des réseaux d'influence uniques. Les réseaux multiples autour d'un même thème apprennent également les uns des autres. Par exemple, le programme GUSO facilite l'apprentissage sud-sud entre réseaux d'influence actifs dans les SDSR en Afrique, organisant des visites d'apprentissage entre l'Alliance SDSR Malawi et l'Alliance SDSR Ouganda (Partie 2). Un deuxième exemple est l'Alliance ASV, qui s'est jointe à d'autres alliances indonésiennes travaillant sur les SDSR (Partie 2).

Le développement de capacités apparaît fortement lié au dilemme du pouvoir. Les partenariats mutuellement bénéfiques ne nécessitent pas une adhésion de membres totalement égaux mesurés en termes de savoir-faire, d'accès aux décideurs, de crédibilité en matière d'influence et de ressources. À la place, les partenariats mutuellement bénéfiques exigent que tous les membres fassent l'expérience d'une augmentation de leur capacité à partir de leur appartenance au réseau et en même temps, contribuent au développement de capacités d'autres. Par un juste équilibre, les réseaux peuvent devenir auto-suffisants et autonomes. L'équilibre doit être continuellement ajusté, s'adaptant aux contextes variables, aux changements de leadership et d'adhésion. Un réseau effectif qui équilibre les inégalités de pouvoir avec le développement de capacités s'appuie sur l'existence de structures de gouvernance claires dans le réseau, représentatives de la diversité, présente dans celui-ci. Plusieurs réseaux font état de difficultés pour diversifier leur leadership (par exemple, L'interdiction des armes nucléaires, Partie 1) ou créer un réel équilibre de pouvoir quand les ressources financières semblent venir d'une organisation plus large dans le réseau (par exemple, Les femmes dans la police afghane, Partie 3).

Susciter la participation du public

L'engagement du grand public est important pour plusieurs raisons. Bien que la voix des citoyens ait différents niveaux d'impact dans les gouvernements nationaux, un soutien fort du public amplifie l'exigence politique et renforce sa place à l'agenda politique (par exemple, Football et droits fonciers pour 3 millions de personnes au Libéria, Partie 3). Avec la révolution numérique, les médias sociaux jouent un rôle de plus en plus important dans les réseaux d'influence en mobilisant les citoyens et en communiquant leurs opinions. Certaines des études de cas ont démontré que la voix des citoyens a parfois un plus grand poids que la voix des OSC, notamment quand celles-ci sont accusées d'être soumises à des influences internationales (externes) par leurs mécanismes de financement (par exemple, L'opposition aux réseaux de défense des droits liés à la santé en matière de sexualité et de reproduction en Indonésie, Partie 2).

Cela signifie qu'il est vital pour les réseaux d'influence d'être ancrés dans leur circonscription. La circonscription leur fournit crédibilité et protection. Le fait d'être dirigé par des personnes ou d'avoir un appui local est synonyme d'atout et de crédibilité pour l'action du réseau. Nos cas reconnaissent qu'il existe de nombreuses façons de susciter la participation du public. Une approche consiste à intégrer l'influence à la fourniture de services, ce qui crée de la légitimité pour les pratiques d'influence au niveau national. Cette approche est illustrée par les deux cas sur la santé et les droits en matière de sexualité et de reproduction en Indonésie et au Malawi. Les réseaux d'influence ciblant des décideurs nationaux accordent une attention significative pour assurer que les voix de différentes circonscriptions soient représentées dans leur campagne. Ils accordent de l'attention à la couverture géographique, à la répartition démographique et à l'implication d'organisations basées sur la communauté, d'organisations de défense des droits des femmes et d'organisations dirigées par des jeunes. Les réseaux qui n'ont pas encore suscité à sa pleine mesure la participation de leur circonscription ont des projets pour

intensifier les efforts dans ce domaine (par exemple, les femmes dans la police afghane, Partie 3). Les stratégies qui gravitent autour de la voix des citoyens dans les réseaux d'influence qui ciblent le niveau intergouvernemental ou plusieurs niveaux varient, allant d'efforts pour apporter le récit humain dans un débat sinon abstrait et technique à des stratégies pour entraîner un soutien public comme un poids politique (par exemple, L'interdiction des armes nucléaires, Partie 1).

A tous les niveaux d'influence, il apparaît important d'associer une base solide concrète, tirée de la recherche et de la pratique, à un véritable récit humain. Dans ce contexte, les médias peuvent également jouer un rôle important en fournissant une plateforme au réseau d'influence pour partager leurs pensées avec le grand public et créer une stimulation positive au soutien public. En effet, les réseaux hétérogènes collaborent souvent sur des questions saillantes pour le grand public et qui bénéficient d'une importante visibilité dans les médias.

Remarques finales

Cette série de cas a été compilée pour promouvoir et faciliter la réflexion et l'apprentissage dans le monde très changeant de l'influence. Les récits inspirants contenus dans ces cas sont des témoignages à l'intention de la sphère hétéroclite dans lequel les réseaux d'influence évoluent et des difficultés auxquelles ces réseaux font face. Plusieurs réseaux semblent s'être développés naturellement, des campagnes entières semblent avoir germé d'une rencontre fortuite dans un café quelconque dans un lieu éloigné. Cependant, tous ces réseaux ont fait des choix bien avisés en ce qui concerne leur modèle de fonctionnement, leur structure de gouvernance, leur appui financier, l'intégration de principes de diversité et d'inclusivité et les relations fortes avec le grand public. Sans oublier le point le plus important : un réseau doit fonctionner autour d'un objectif commun, une cible claire pour le réseau. Plusieurs réseaux ont usé de leur flexibilité afin de garantir une phase de mise en œuvre une fois que l'exigence politique a été obtenue.

En tant qu'initiateurs de la présente publication, nous sommes enchantés de l'enthousiasme manifesté pour cette publication par un si grand nombre de collègues et de représentants de réseaux d'influence issus du monde entier. Nous considérons cet enthousiasme comme un indicateur fort de la soif d'apprendre sur ce domaine et en particulier, d'apprendre de la pratique. Nous nous sommes engagés à approfondir plusieurs questions couvertes par cette publication, notamment lors d'événements d'apprentissage connexes.

En conclusion, cette série de cas a permis d'approfondir la réflexion et de partager des connaissances entre professionnels et chercheurs sur les facteurs à prendre en considération quand il s'agit de déterminer quelle stratégie d'influence (ou combinaison de stratégies) est recommandée, dans une certaine situation, dans un certain but, et pour une certaine cible d'influence. Les défis survenant de l'utilisation effective des stratégies internes et externes méritent un développement.

Par ailleurs, le rôle des plateformes numériques et des médias sociaux pour accélérer la communication, élargir la portée et réduire les coûts représente un domaine toujours plus important. La technologie, les médias sociaux et l'intelligence artificielle offrent des opportunités de gagner en influence mais comportent des risques. Il est également possible d'apprendre plus sur la mobilisation du soutien public car il sous-tend les efforts d'influence à travers tous les niveaux de gouvernement et illustre le récit humain de chaque sujet d'influence. Enfin, un domaine qu'il serait également judicieux d'approfondir est celui des modèles de gouvernance et en particulier la question de savoir comment équilibrer l'écart de pouvoir dans la pratique des réseaux quand, par exemple, les déséquilibres persistent dans le réseau et entre membres en termes d'accès aux finances, décideurs et connaissances. Ce contexte souligne l'importance d'explorer plus en profondeur comment le développement de capacités peut aider dans la création de partenariats mutuellement bénéfiques. Les cas, et les conclusions qu'ils ont permis de tirer, démontrent qu'il y a de l'énergie et de l'espace pour apprendre davantage. En tant qu'auteurs de la présente publication, nous sommes fiers et nous nous réjouissons d'avoir contribué, par cette publication, à ce jalon dans l'apprentissage. Nos yeux se tournent maintenant vers l'horizon et les nouvelles découvertes du voyage que nous avons entamé.

BIBLIOGRAPHIE

Cao, X. (2009) Networks of Intergovernmental Organizations and Convergence in Domestic Economic Policies. *International Studies Quarterly*, 53, 1095–1130.

Chomel BB, Belotto A, Meslin F-X (2007). Wildlife, exotic pets, and emerging zoonoses. *Emerging Zoonotic Diseases*, 13(1), 6-11.

Claessen, A., de Lange, P. (2016). Lessons for supporting policy influencing in restrictive environments. *Development in Practice*, 26, 544-554.

Climate Action Network (2020). About CAN. Retrieved May 20, 2020, from <http://www.climatenetwork.org/about/about-can>

Cullerton, K., Donnet, T., Lee, A., Gallegos, D. (2018). Effective advocacy strategies for influencing government nutrition policy: a conceptual model. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 15(83). <https://doi.org/10.1186/s12966-018-0716-y>

Don't Bank on the Bomb. (n.d.). About the report. Retrieved May 5, 2020, from https://www.dontbankonthebomb.com/2018_about-the-report/

Extinction Rebellion (2020). Join us. Retrieved May 20, 2020, from <https://rebellion.earth/join-us/>

Feilke M. (2010). German Experiences in Police Building in Afghanistan. GRIPS Policy Research Center Discussion Paper, 10(2), 3.

Ford, T. (2012). Liberia's Hasty Forest Sell-off Risks More Conflict. *The Guardian*. Retrieved May 28, 2020, from <https://www.theguardian.com/global-development/2012/jul/05/liberia-forest-sell-off-risks-conflict>

Fridays for Future (2020). Who we are. Retrieved May 20, 2020, from <https://fridaysforfuture.org/what-we-do/who-we-are/>

Global Financing Facility (2020). Where We Work. Retrieved May 14, 2020, from <https://www.globalfinancingfacility.org/>

[where-we-work](#)

Global Witness (2002). Logging Off: How the Liberian Timber Industry Fuels Liberia's Humanitarian Disaster and Threatens Sierra Leone.

Global Witness (2017). Liberian legislature must ensure Lands Rights Act protects rural landowners.

Green, D. (2016). How change happens., Oxfam University Press, New York, United States of America.

Guardian (2020). Peruvian leader appeals to watchdog over 'terrible harm' caused by oil firm. Retrieved May 18, from <https://www.theguardian.com/global-development/2020/mar/12/peruvian-leader-appeals-to-watchdog-over-terrible-harm-caused-by-oil-firm-aurelio-chino-oecd>

Hancock, L. (2013). Women and the Afghan Police: Why a law enforcement agency that respects and protects females is crucial for progress. Oxfam Briefing Paper, 173.

Heaney, M.T., Lorenz, G. M. (2013). Coalition portfolios and interest group influence over the policy process. Interest Groups & Advocacy, 2(3), 251-277.

Heaney, M.T. (2004). Outside the Issue Niche: The Multidimensionality of Interest Group Identity. American Politics Research, 32(6), 611-651.

Hojnacki, M. (1997). Interest groups' decisions to join alliances or work alone. American Journal of Political Science, 61-87.

ICAN. (n.d. a). ICAN's origins. Retrieved May 5, 2020, from https://www.icanw.org/ican_origins

ICAN. (n.d. b). People and Structure. Retrieved May 5, 2020, from https://www.icanw.org/people_and_structure

ICAN. (n.d. c). Become a partner. Retrieved May 5, 2020, from https://www.icanw.org/become_a_partner

IPBES (2019). Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. IPBES secretariat, Bonn, Germany.

Junk, W. M. (2019). Co-operation as currency: how active coalitions affect lobbying success. *Journal of European Public Policy*, 1-20.

Labovic, M. (2017) 'EU Superlobby: winnen in Brussel', Vakmedianet, Deventer (The Netherlands).

Land Rights Now (2018). *Peace and Prosperity for Liberia: A People-Centred Land Rights Act*.

te Lintelo, D.J.H., Nisbett, N., Pittore, K. (2016). Multi-level Advocacy for Nutrition. *IDS Evidence Report*, 211.

Nobel Prize (n.d.). International Campaign to Abolish Nuclear Weapons (ICAN). Retrieved May 5, 2020, from <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2017/ican/facts/>

Obar, J. A., Zube, P., & Lampe, C. (2012). Advocacy 2.0: An analysis of how advocacy groups in the United States perceive and use social media as tools for facilitating civic engagement and collective action. *Journal of information policy*, 2, 1-25.

Oxfam Australia (2017). *How does networked civil society bring change? A meta analysis of Oxfam Australia projects and practices*. Evaluation report.

Oxfam (2018). *Influencing Policy and Civic Space: A meta-review of Oxfam's Policy Influence, Citizens Voice and Good Governance Effectiveness Reviews*. Evaluation report.

Oxfam (2019). *Influencing to tackle poverty and injustice: learning from the past, looking to the future*. Oxfam discussion papers.

Oxfam (2020). *Time to Care: Unpaid and underpaid care work and the global inequality crisis*. <https://www.oxfam.org/en/press-releases/worlds-billionaires-have-more-wealth-46-billion-people>

Perrault, T. (2003). Changing places: transnational networks, ethnic politics and community development in the Ecuadorian Amazon. *Political Geography*, 22, 61-68.

Pols, G. (2020). Lekkende pijpleidingen brengen Peruaanse Quechua-leider naar Nederland: "Er sterven mensen aan rare ziektes." *Trouw*. Retrieved 18 May, 2020, from <https://www.trouw.nl/economie/lekkende-pijpleidingen-brengen->

[peruaanse-quechua-leider-naar-nederland-er-sterven-mensen-aan-rare-ziektes-b5f4adb7/](#)

Powless, B. (2012). An Indigenous Movement to Confront Climate Change. *Globalizations*, 9(3), 411-424.

Rights and Resources Initiative (2013). Investments into the Agribusiness, Extractive and Infrastructure Sectors of Liberia: An Overview. Washington, DC: Rights and Resources Initiative.

Rights and Resources Initiative (2017). From risk and conflict to peace and security.

Siakor, S. (2012). Liberia: Uncertain futures: The impacts of Sime Darby on communities.

Suroush, Q. (2018). Assessing EUPOL Impact on Afghan Police Reform (2007-2016). AREU Research Paper, 5.

Sustainable Development Initiative (2019). Implementing the Land Rights Law of Liberia: A Critical Test for Stakeholders. Sustainable Development Initiative Briefing 08. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2007). United Nations Declaration on the Rights of Indigenous People (UNDRIP).

United Nations General Assembly (2016). Resolution L.41: Taking forward multilateral nuclear disarmament negotiations.

United Nations Office for Disarmament Affairs. (n.d.). Treaty on the Prohibition of Nuclear Weapons. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.un.org/disarmament/wmd/nuclear/tpnw/>

United Nations (2016). The Paris Agreement: Frequently Asked Questions. Retrieved June 8, 2020, from United Nations: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/09/the-paris-agreement-faqs/>

United Nations. (n.d.). Taking Forward Multilateral Nuclear Disarmament Negotiations in 2016. Retrieved May 5, 2020, from [https://www.unog.ch/80256EE600585943/\(httpPages\)/31F1B64B14E116B2C1257F63003F5453?openDocument](https://www.unog.ch/80256EE600585943/(httpPages)/31F1B64B14E116B2C1257F63003F5453?openDocument)

Volgy, T.J., E. Fausett, K.A., Grant, S. Rodgers (2008). Identifying formal intergovernmental organizations. *Journal of Peace Research*, 45(6), 849-862.

Warwick, C., Steedman, C., Jessop, M., Arena, P., Pilny, A., Nicholas, E. (2018). Exotic pet suitability: Understanding some

problems and using a labeling system to aid animal welfare, environment, and consumer protection. *Journal of Veterinary Behaviour*, 26, 17-26.

Wemos (2019). Connecting voices: Creating space for civil society engagement in the Global Financing Facility. Retrieved May 6, 2020, from <https://readymag.com/pirana/1391999/>

Wemos (2020). The Global Financing Facility: Fact Sheet February 2020. Retrieved May 6, 2020, from https://www.wemos.nl/wp-content/uploads/2020/02/Wemos-Factsheet-Global-Financing-Facility_February-2020.pdf

Wessel, M., Naz, F., Sahoo, S. (2020). Complementarities in CSO Collaborations: How Working with Diversity Produces Advantages. *Voluntas*.

Worzi, A. (2018). CSOs Call for Passage of 2014 Land Rights Act. *The Daily Observer*. Retrieved June 10, 2020, from <https://www.liberianobserver.com/news/csos-call-for-passage-of-2014-land-rights-act/>

Merci à toutes les organisations qui ont contribué au développement des études de cas





গা সিটি করা পাবনা
এরিয়াস প্রকল্প
(ইউডিসি)
বাংলা শ্রমিক
স্বাধীনতা ফেডারেশন
সং: নং- ২০৬৬ ৩০৯/ক.
DEPENDENT BANGLA
WORKERS EMPLOYMENT
১৫৬

REMERCIEMENTS

La présente publication est basée sur les récits partagés par neuf réseaux d'influence. Avant tout, nous tenons à exprimer nos remerciements à tous les réseaux qui ont partagé leurs récits avec nous – leur volonté de partage a rendu cette réflexion commune possible. Quand nous avons lancé un appel à propositions à l'automne 2019, nous avons reçu des douzaines de récits inspirants de réseaux d'influence actifs dans une variété de sujets partout dans le monde. Nous sommes frappés par les messages encourageants indiquant l'intérêt des personnes à approfondir leur réflexion sur le travail des réseaux d'influence dans le but d'apprendre, de faciliter des choix fondés et de poursuivre les bonnes pratiques. Ce type d'apprentissage nécessite un certain degré d'ouverture et nous sommes extrêmement reconnaissants à tous les auteurs pour leur volonté, non seulement de partager des récits sur leur parcours et ses bénéfices mais également d'inclure leurs expériences avec des dilemmes complexes et même des échecs.

Une publication sur les approches en réseaux ne peut pas être produite sans être soi-même impliqué dans un réseau. Nous remercions sincèrement pour leurs précieuses contributions et leur expertise, les auteurs de cas suivants : Jahangir Alam, Maaïke Beenes, Fionuala Cregan, Maty Dia, Nur Hidavati Handavani, Mahedi Imran, Marian G. Ingrams, Aminu Magashi Garba, Ali Kaba, Jorrit Kamminga, Abdul Latif Khan, Myria Koutsoumpa, Nynke Kuperus, Rosana Lescauwaet, Mariska Meurs, Precious Netsai Njerere, Marijke Priester, Joseph M. Wilde-Ramsing, Hastings Chilembwe Saka, Kadi Toure, Fita Rizki Utami, Saskia van Veen, Raquel García-van der Walle, et James Yarsiah. Nous avons particulièrement apprécié nos conversations préparatoires et avons tellement appris de vos réflexions et explications. Merci pour votre partage. Merci à Rik Linssen et Donné van Engelen pour leurs précieuses révisions. Nous tenons également à adresser un merci particulier aux membres hautement engagés et avisés de notre comité de révision : Erik Boonstoppel, Paul Engel, Sabine Herbrink, Velina Petrova, Gerhard Schuil, et Paul Shotton. Nous avons d'abord été touchés par leur enthousiasme et ensuite admiratifs de leur implication et dévouement à la tâche. Vous nous avez véritablement guidés à travers le processus. Nous avons été et sommes toujours extrêmement reconnaissants de votre soutien tout au long du processus.

La présente publication fait partie du parcours plus large d'apprentissage du partenariat stratégique – Vers un réseau d'influence mondial – entre le Ministère néerlandais des Affaires étrangères, Oxfam Novib et le Centre de recherche sur les entreprises multinationales. Nous remercions le Ministère pour le support financier à ce programme et espérons de tout cœur que la présente publication sera également utile à son travail.

COLOPHON

© Oxfam Novib, juillet 2020

La présente publication a été produite par Nynke Kuperus, Marieke Meeske, et Saskia van Veen de l'équipe Impact Measurement and Knowledge d'Oxfam Novib – avec l'aide de nombreuses autres personnes. Pour plus d'informations sur notre travail, nous vous invitons à consulter <https://www.oxfamnovib.nl/kenniscentrum/impact-measurement-and-knowledge>.

Rédaction : Chris St Pourçain

Conseil en communication : Hedwig de Coo

Conception de la communication : Anouk Klinkers

Photo de couverture : Valmedia, édité par Anouk Klinkers

Traduction : Vertaalburo van Twist

Cette publication est protégée par des droits d'auteurs mais son texte peut être gratuitement utilisé à des fins de plaidoyer, de campagne, d'éducation et de recherche, pourvu que la source en soit intégralement citée. Le détenteur des droits d'auteur exige qu'une telle utilisation lui soit signalée à des fins d'évaluation d'impact. Toute copie dans d'autres circonstances ou pour réutilisation dans d'autres publications, à des fins de traduction ou d'adaptation, doit être soumise à autorisation.

Clause de non-responsabilite

Oxfam Novib a initié la présente publication pour contribuer au débat public et inviter à réagir au développement et à la politique et pratique humanitaire. Les points de vue exprimés dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement le point de vue d'Oxfam Novib. Les hypothèses et réflexions émises ne reflètent les positions d'aucune autre entité que les auteurs du cas. Par ailleurs, les réflexions sont valables au moment de la rédaction et peuvent changer avec le temps.

Publié par Oxfam Novib en novembre 2020.

Oxfam Novib
P.O. Box 30919
2500 GX La Haye
Pays-Bas
T +31 (0) 70 3421621
info@oxfamnovib.nl
www.oxfamnovib.nl

Ce livre est une série de récits sur les réseaux d'influence actifs dans une série de domaines thématiques. Il relate les expériences de neuf réseaux qui travaillent sur des questions telles que les droits fonciers, l'abolition des armes nucléaires, les droits des animaux et la promotion du nombre de femmes dans les forces de police, pour n'en citer que quelques-uns. La publication capture des expériences pratiques et instructives des réseaux d'influence ciblant les décideurs au niveau sub-national, national et international ou une combinaison de ceux-ci. La publication met l'accent sur l'apprentissage concernant les partenariats et comment ceux-ci peuvent être mutuellement bénéfiques dans le contexte d'un réseau. Par ailleurs, les récits se penchent sur le rôle du développement de capacités. Ils illustrent donc comment l'appartenance à un réseau peut aider les organisations à compenser leurs faiblesses mutuelles tout en laissant les organisations bénéficier de leurs forces réciproques. Enfin, la capacité collective du réseau est un facteur déterminant quant à l'impact que le réseau peut avoir lors du développement d'une politique et la phase ultérieure de mise en œuvre. Les neuf cas présentés dans la présente publication se penchent sur leur nouveau modèle de réseau, l'évolution de leurs méthodes de travail, leurs dilemmes, leurs réussites et bien sûr également leurs échecs. Cette publication se distingue par ses récits inspirants issus de la pratique dans le monde entier. Elle apporte une véritable valeur ajoutée au domaine des affaires publiques et de la coopération internationale.

