

Guide de réseautage



Un document d'information à l'intention des individus et des organismes qui veulent créer, renforcer ou maintenir un réseau de lutte contre le sida.

C O N S E I L I N T E R N A T I O N A L D E S O N G
D E L U T T E C O N T R E L E S I D A

Guide de réseautage

Deuxième édition

Conseil international des ONG de lutte contre le sida

Guide de réseautage

DEUXIÈME ÉDITION, 2002

Tirage supplémentaire pour la conférence AIDS 2002

Publié par le Conseil international des ONG de lutte contre le sida (ICASO).

Appui financier : Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et Agence canadienne de développement international (ACDI).

© 1997, Conseil international des ONG de lutte contre le sida

Rédaction : Bruce Waring, coordonnateur de la Coalition interagence sida et développement (CISD), avec la collaboration de Yolanta Cwik et de Richard Burzynski.

Texte supplémentaire rédigé/compilé par : Tanya Jewell.

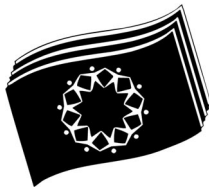
Graphisme et mise en pages : Grant McNeil, Communication Works

Adaptation française : Anne-Marie Mayotte et Suzanne Gasseau

Secretariat de ICASO
65, rue Wellesley est, bureau 403
Toronto, Ontario
CANADA M4Y 1G7
Tél. : (1-416) 921-0018
Télécopieur : (1-416) 921-9979
Courriel : icaso@icaso.org
Site Web : <http://www.icaso.org>

Tous droits réservés.

Conçu et imprimé au Canada.



L'ICASO (le Conseil international des ONG de lutte contre le sida) travaille à renforcer la réponse communautaire au VIH/sida en reliant et en représentant des ONG de partout dans le monde. Fondé en 1991, l'ICASO fonctionne au moyen de secrétariats régionaux sur chacun des cinq continents, guidés par un secrétariat central au Canada.

Table des matières

Avant-propos	i	Chapitre 3 - Le changement et les défis	18
		Introduction	18
À propos du guide	ii	La constance de l'engagement	19
Sa raison d'être	ii	L'évaluation	19
Son objet	ii	Les lettres d'engagement	21
Ce qu'il ne contient pas	ii	La résolution des conflits	21
Sa structure	ii	Les réactions au conflit	22
		La communication	23
Chapitre 1 - Le réseautage pour une lutte plus efficace contre le VIH-sida	1	Chapitre 4 - Deux questions d'intérêt	24
Introduction	1	Introduction	24
Qu'entendons-nous par réseautage?	2	Question n° 1 - La mobilisation des ressources	25
Les caractéristiques d'un réseau	2	Question n° 2 - Les communications électroniques et les réseaux de lutte contre le sida	27
Les avantages du réseautage	2	Des utilisateurs témoignent	30
Pourquoi créer des réseaux?	2		
Les activités d'un réseau	2	Chapitre 5 - La direction et l'administration des réseaux structurés	32
Les caractéristiques organisationnelles des réseaux de lutte contre le sida	3	Introduction	32
L'histoire de l'ICASO	4	Le choix d'un organe administratif	33
La participation des PAVIH-sida aux réseaux de lutte contre le sida	5	Les modèles d'organes administratifs	33
Garantir l'inclusion des PAVIH-sida dans les réseaux de lutte contre le sida	5	Premier modèle : l'organe administratif fonctionnel	33
Le réseautage pour le soutien mutuel	6	Second modèle : le collectif	34
		Des conseils sur la façon de répartir les rôles respectifs du personnel et des administrateurs	35
Chapitre 2 - La recette du succès	8	La détermination des responsabilités d'un organe administratif	35
Introduction	8	Exemple de mandat d'un administrateur	36
Huit étapes vers la création et le maintien d'un réseau	9	Le mandat de l'organe administratif d'un réseau de lutte contre le sida existant	36
Première étape : la rédaction d'un énoncé de mission	9	La détermination du rôle du personnel	37
Deuxième étape : la détermination des buts et objectifs	10	Description de poste d'un employé cadre	38
Exemples d'énoncés de mission et d'objectifs	10		
Troisième étape : l'élaboration d'un plan d'action	11	Chapitre 6 - La voix de l'expérience	40
Quatrième étape : l'établissement des règles de base	12	Introduction	40
Cinquième étape : l'adoption d'un processus décisionnel	13	Les facteurs qui influent sur la dynamique des réseaux	41
Sixième étape : la préparation d'un plan de communication	14	L'autopsie d'un échec	42
Septième étape : le choix d'une structure organisationnelle	14	Les enjeux et défis du réseautage	43
Réflexions sur la façon dont les réseaux s'organisent	15		
Huitième étape : l'obtention des ressources	16	Que pensez-vous du Guide de réseautage de l'ICASO?	45
Les étapes cruciales menant à la création d'un réseau	17		

Avant-propos

La lutte communautaire contre le VIH-sida a toujours été menée sous le signe du dynamisme. Depuis ses débuts, nous avons acquis les connaissances et les compétences qui nous permettent aujourd'hui de relever les défis changeants et complexes de la pandémie. De la Thaïlande à la République du Congo, et de la Pologne au Pérou, l'action communautaire laisse sa marque.

Les organismes communautaires de lutte contre le VIH-sida doivent surmonter de nombreux obstacles, notamment l'amenuisement des ressources et la multiplication des attentes. En effet, nous sommes appelés à faire toujours plus avec encore moins. Le réseautage à tous les paliers, local, national, régional et international, représente un des moyens qui nous permettent de donner plus de poids à nos interventions. Les réseaux sont le témoignage vivant de notre désir de solidarité et d'adhésion à une cause commune.

C'est cet esprit de solidarité et des centaines de demandes d'aide pratique dans le domaine du réseautage qui ont motivé l'ICASO à produire le présent guide. Le *Guide de réseautage* est avant tout un outil destiné aux individus et aux organismes qui veulent rehausser leur capacité de créer et de maintenir un réseau efficace.

Nous avons aussi produit le guide dans l'espoir que les lecteurs le reproduiront et le distribueront aux autres membres de leur communauté. N'hésitez pas à l'adapter à vos besoins en y ajoutant de l'information. Nous vous invitons aussi à y annexer une liste de ressources disponibles dans votre pays. De plus, nous aimerions connaître votre opinion à propos du guide et c'est pourquoi nous vous invitons à remplir la formule d'évaluation à la fin du guide et à nous la faire parvenir.

Nous terminons en vous souhaitant bonne chance et bon courage.

Abdulkader Bacha - AfriCASO
Jean-Jacques Thorens - EuroCASO
Jacqueline Coleman - NACASO

Tuti Parwati Merati et Dédé Oetomo - APCASO
Juan Jacobo Hernández - LACCASO
Richard Burzynski - Secrétariat général de l'ICASO

L'ICASO tient à remercier les personnes suivantes, qui ont mis leur expérience et leurs compétences au service de l'élaboration du guide :

Bruce Waring, Coalition interagence sida et développement (Canada) ♦ Jacqueline Coleman, National Minority AIDS Council (États-Unis) ♦ Roger Drew, Family AIDS Caring Trust (Zimbabwe) ♦ Buelah Duke, Trinidad and Tobago National AIDS-Hotline (Trinité et Tobago) ♦ Sarah Lee, Alliance internationale du VIH/sida (Royaume-Uni) ♦ Sue Lucas, UK NGO AIDS Consortium (Royaume-Uni) ♦ Dédé Oetomo, Gaya Nusantara (Indonésie)

L'ICASO tient aussi à remercier les personnes et organismes suivants pour leur contribution :

Joan Anderson, AIDS Committee of Toronto (Canada) ♦ Russell Armstrong, Société canadienne du sida (Canada) ♦ Rita Arauz, Fundación Nimehuatzin (Nicaragua) ♦ Maria de Bruyn, AIDS Coordination Bureau (Pays-Bas) ♦ Emily Chigwida, Zimbabwe National Network of People Living with HIV/AIDS (Zimbabwe) ♦ Coalition interagence sida et développement (Canada) ♦ Paul Deany, Asia Harm Reduction Network (Australie) ♦ Geoff Foster, Family AIDS Caring Trust (Zimbabwe) ♦ Peter Gilles (Canada) ♦ Global Network of People Living with HIV/AIDS (Pays-Bas) ♦ El Hadj As Sy, ENDA Tiers-Monde (Sénégal) ♦ Juan Jacobo Hernández, Colectivo Sol (Mexique) ♦ Sylvia Huckerby, Boardwalk (Canada) ♦ Renate Koch, Acción Ciudadana Contre el SIDA (Venezuela) ♦ Phil Marshall, HIDNA (Australie) ♦ Mick Matthews (Royaume-Uni) ♦ Grant McNeil, Communication Works (Canada) ♦ Ferai Mugweni, Southern African Network of AIDS Service Organizations (Zimbabwe) ♦ Jeffrey O'Malley, Alliance internationale du VIH/sida (Royaume-Uni) ♦ David Patterson, Programme VIH et développement, PNUD (États-Unis) ♦ Allan Ragi, Kenya AIDS NGO Consortium (Kenya) ♦ Réseau international d'ONG Enfants et SIDA (Canada) ♦ Charles Roy, AIDS Committee of Toronto (Canada) ♦ David Shanks (Canada) ♦ Kate Thomsom, International Community of Women Living With HIV/AIDS (Royaume-Uni) ♦ National Council for International Health (États-Unis).

L'auteur, Bruce Waring, aimerait remercier Richard Burzynski et Yolanta Cwik, du secrétariat général de l'ICASO, pour leur encouragement, leurs conseils et leur aide.

À propos du guide

Sa raison d'être

Ce guide est le fruit de discussions entre les membres du Conseil international des ONG de lutte contre le sida (ICASO) sur la manière de répondre efficacement aux multiples demandes d'aide en matière de réseautage provenant de membres et d'autres organismes.

De nombreuses demandes de renseignements provenaient de personnes ou d'organismes qui voulaient en savoir davantage sur l'expérience de réseautage structuré ou informel de leurs homologues. D'autres demandes étaient plus précises et concernaient les modalités de création ou de maintien d'un réseau.

Il était parfois difficile de répondre à ces demandes, faute de documentation sur l'expérience du réseautage dans le domaine de la lutte contre le VIH-sida. De plus, la nature des demandes était très variée et, pour beaucoup de questions concernant le réseautage, l'information facilement accessible était rare.

L'ICASO a donc jugé utile de produire un guide répondant aux questions les plus fréquentes.

Son objet

Le guide est un document de base destiné aux personnes et aux organismes qui souhaitent établir, renforcer ou maintenir un réseau. Il aidera le lecteur à comprendre ce qui incite les gens et les organismes à constituer des réseaux, et à connaître les principales mesures à prendre pour qu'un réseau serve bien ses membres et relève les défis qui sont l'ordinaire du réseautage.

Le guide a été rédigé à l'intention des personnes qui travaillent dans des réseaux structurés ou informels. Seul le chapitre 5, «La direction et l'administration des réseaux structurés», porte sur les réseaux structurés.

Ce qu'il ne contient pas

Nous savons que bien d'autres facteurs que ceux exposés dans le guide influencent la capacité des personnes et des organismes de constituer et de maintenir un réseau efficace. Il n'était toutefois pas possible de décrire de façon détaillée les activités que les réseaux entreprennent habituellement, notamment l'action sociale, l'élaboration de politiques, l'acquisition de compétences, le renforcement des capacités et la diffusion de l'information. Ces activités constituent

toutes des aspects importants du réseautage, mais elles débordent le cadre du guide, qui est avant tout un document de base, et non la «bible» du réseautage.

Il existe plus d'une façon de relever les défis, y compris ceux associés au réseautage. Le guide n'a pas pour objet de fournir un plan à toute épreuve, mais plutôt une orientation.

Sa structure

Le guide compte six chapitres :

1. Le réseautage pour une lutte plus efficace contre le VIH-sida. Ce chapitre définit les termes importants utilisés dans le domaine; il décrit les caractéristiques générales d'un réseau, ainsi que ses avantages et les activités qui ont normalement cours dans un réseau, les caractéristiques organisationnelles des réseaux de lutte contre le sida et les avantages de la participation significative des PAVIH-sida aux activités des réseaux.

2. La recette du succès. Ce chapitre présente les principes fondamentaux de la planification et du maintien d'un réseau. Il propose huit étapes de base.

3. Le changement et les défis. Ce chapitre renferme des suggestions sur la manière de relever les défis propres aux réseaux, notamment le maintien de l'engagement, la résolution des conflits et la communication.

4. D'autres grands dossiers du réseautage. Ce chapitre porte sur certains facteurs qui risquent de compromettre la croissance d'un réseau; il présente des renseignements de base sur la mobilisation des ressources pour mener à bien les activités du réseau et expose les avantages et les inconvénients éventuels des communications électroniques au sein d'un réseau.

5. La direction et l'administration des réseaux structurés. Ce chapitre renferme des conseils sur les défis organisationnels associés aux réseaux structurés. Il porte sur la sélection d'un organe administratif, sur les structures éventuelles de cet organe et sur l'importance de définir les responsabilités de l'organe administratif et du personnel.

6. La voix de l'expérience. Ce chapitre présente les commentaires de personnes activement engagées dans le réseautage sur les facteurs qui peuvent renforcer ou détruire un réseau.

Le réseautage pour une lutte plus efficace contre le VIH-sida

Introduction

Les personnes engagées dans la lutte contre le VIH-sida constituent des réseaux parce que les problèmes qu'elles tentent de résoudre sont trop vastes pour qu'un individu ou un organisme s'y attaque seul. Nous avons besoin d'aide, d'encouragement et de collaboration. Pourtant, ce n'est pas pour obtenir du soutien moral ou psychologique que nous recherchons la présence d'autres personnes engagées dans le même combat. Les aspects éthiques, techniques et administratifs de la lutte contre le VIH-sida sont d'une telle ampleur que ce n'est qu'en collaborant le plus possible que nous pouvons progresser.

Ce chapitre contient des renseignements de base sur le réseautage et les réseaux. Il aborde les sujets suivants :

- qu'entendons-nous par réseautage?
- les caractéristiques d'un réseau,
- les avantages du réseautage,
- les activités d'un réseau,
- les caractéristiques organisationnelles des réseaux de lutte contre le sida,
- la participation des PAVIH-sida aux réseaux de lutte contre le sida.

Qu'entendons-nous par réseautage?

Il n'existe pas de définition figée du terme «réseautage». Le mot est utilisé dans de nombreux contextes et a un sens différent d'une personne à l'autre. Voici notre définition de travail :

Le réseautage est le processus par lequel au moins deux organismes ou deux individus collaborent pour atteindre des objectifs communs.

Nous employons le terme «réseau» pour désigner un groupe d'organismes ou d'individus qui collaborent ensemble.

Les caractéristiques d'un réseau

La plupart des réseaux présentent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes. Il s'agit :

- d'un groupe d'organismes ou d'individus qui collaborent pour atteindre des objectifs ou servir des intérêts communs;
- d'outils d'action sociale, grâce au partage et à l'apprentissage en commun;
- de mécanismes entretenus grâce à la communication;
- d'organes fondés sur une structure élaborée conjointement et une responsabilité partagée;
- d'organes qui appartiennent à leurs membres, ces derniers partageant les mêmes objectifs et moyens d'action.

Les avantages du réseautage

Si les organismes de lutte contre le sida et les personnes atteintes du VIH-sida (PAVIH-sida) constituent des réseaux, c'est que les problèmes qu'ils tentent de résoudre sont trop vastes pour qu'un individu ou un organisme s'y attaque seul.

Le réseautage est un moyen de conférer aux activités des organismes communautaires plus de visibilité sur le plan régional, national ou international. Pour utiliser un mot à la mode, les réseaux créent une «synergie».

La «synergie» signifie que le résultat d'ensemble des activités conjointes est supérieur à la somme des activités individuelles. En d'autres mots, les organismes de lutte contre le sida qui pratiquent ce genre de collaboration en obtiennent «plus».

Le réseautage fructueux aide aussi à :

- accomplir ensemble ce que vous n'auriez pu accomplir seul;
- donner plus de poids à l'action sociale;
- influencer les autres, qu'ils appartiennent ou non au réseau;
- mieux comprendre une question ou une intervention en réunissant plusieurs points de vue;
- partager le travail;
- éviter le chevauchement des efforts et le gaspillage des ressources;
- promouvoir l'échange des idées, des perspectives, des compétences et des habiletés;
- susciter un sentiment de solidarité et de soutien moral et psychologique;
- mobiliser des ressources financières, dans certaines circonstances.

Pourquoi créer des réseaux?

Voici un commentaire sur la valeur du réseautage dans le domaine de la lutte contre le sida. L'auteur en est Elizabeth Reid, ancienne directrice, Programme VIH et développement, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

En créant ces réseaux, nous apprenons qu'ils représentent des entités fragiles, difficiles à établir et à maintenir. Ils exigent de leurs membres, surtout des membres fondateurs, beaucoup de dévouement et de patience. Mais nous apprenons aussi qu'ils constituent une partie essentielle de la lutte communautaire contre l'épidémie. Sans eux, les gens se font simplement dire ce que d'autres pensent qu'ils devraient faire. Avec eux, nous pouvons approfondir notre réflexion et notre apprentissage. Ils sont le phare vers lequel se tourne une personne en quête d'aide, l'espace dans lequel une communauté peut apprendre à agir avec sagesse et humanité.

Source : «*Networks on Ethics, Law and HIV: Providing a Framework for Difficult Discussions*», dans Newsletter of the African Network on Ethics, Law and HIV, n° 1, juin 1996.

Les activités d'un réseau

Les réseaux de lutte contre le sida sont de nature diversifiée. Ils sont constitués de différents groupes et individus, pour différents motifs, et ils fonctionnent de différentes manières. Toutefois, certaines activités de base sont communes à tous les réseaux. Voici quelques exemples d'activités types que les réseaux entreprennent.

Production, diffusion et analyse de l'information

Les réseaux offrent à leurs membres une structure qui leur permet d'établir et de maintenir des communications essentielles. Il est important de partager l'information et de l'analyser afin d'atteindre les buts et objectifs communs. À l'occasion, les réseaux entreprennent de la recherche au nom de leurs membres, sur des sujets comme les politiques, l'évaluation des besoins des membres, les activités des membres et l'évaluation des activités.

Action sociale

Souvent, les réseaux coordonnent l'action sociale relative aux préoccupations communes de tous leurs membres. Ils réussissent à influencer les décideurs*, à l'intérieur et à l'extérieur de leur réseau.

* Un décideur est une personne qui a du pouvoir ou de l'influence.

Perfectionnement des compétences et renforcement des capacités

Beaucoup de réseaux offrent à leurs membres des occasions formelles et informelles de perfectionner leurs compétences. De manière informelle, les membres gagnent à cet échange d'information et de compétences. Les réseaux permettent aussi de trouver des mentors parmi les pairs. Souvent, les réseaux organisent des ateliers de perfectionnement des compétences ou produisent de la documentation éducative comme des manuels ou des guides de ressources.

Promotion de la solidarité

La plupart des réseaux se soucient du besoin de susciter un esprit de solidarité parmi leurs membres, pour que ces derniers puissent mieux atteindre leurs buts et objectifs. Les réseaux aident aussi leurs membres à comprendre l'importance de leur travail, surtout lorsque l'environnement social et politique n'est pas favorable à la lutte contre le VIH-sida.

Les caractéristiques organisationnelles des réseaux de lutte contre le sida

Les réseaux de lutte contre le sida présentent des différences quant à leur portée géographique, à leur champ d'action, à leur structure et à leur composition.

Portée géographique

Il existe des réseaux nationaux, sous-régionaux, régionaux et internationaux, dont voici quelques exemples :

Réseaux nationaux

- Zimbabwe AIDS Network (ZAN)
- Liga Colombiana de lucha contra el SIDA
- Pakistan AIDS Prevention Society

Réseaux sous-régionaux

- Southern African Network of AIDS Service Organizations (SANASO)
- Caribbean Regional Network of People Living with HIV/AIDS (CRN+)

Réseaux régionaux

- Conseil africain des ONG de lutte contre le sida (AfriCASO)
- Conseil des ONG de lutte contre le sida de l'Asie-Pacifique (APCASO)
- Conseil des ONG de lutte contre le sida de l'Amérique latine et des Antilles (LACCASO)

Réseaux internationaux

- Conseil international des ONG de lutte contre le sida (ICASO)
- Global Network of People Living With HIV/AIDS (GNP+)
- International Community of Women Living with HIV/AIDS (ICW)

Champ d'action

De nombreux réseaux de lutte contre le sida travaillent à des domaines particuliers qui constituent le champ d'action de leurs membres. Voici quelques exemples regroupés par champ d'action :

CHAMP D'ACTION	EXEMPLE
Développement international occidental	Coalition interagence sida et développement UK NGO AIDS Consortium HIV/AIDS International Development Network of Australia
Enfants et jeunes	Réseau international d'ONG Enfants et SIDA European Forum on HIV/AIDS, Children and Families
Éthique et droit	Latin American and Caribbean Network on Law, Ethics, and HIV Réseau juridique canadien VIH•sida

Femmes	Women and AIDS Support Network Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer Society for Women and AIDS in Africa
Homosexualité	Gay Health Network Colectivo Sol
Migrants	AIDS & Mobility European Project
Personnes séropositives	Network of African People with HIV/AIDS Asia Pacific Network of People Living with HIV/AIDS UK Coalition of People Living with HIV & AIDS
Religion	International Christian AIDS Network
Traitements	European AIDS Treatment Group
Travailleurs du milieu de la prostitution	Network of Sexwork Projects
Utilisateurs de drogues intraveineuses	Asia Harm Reduction Network

La structure des réseaux

Les réseaux peuvent être informels ou structurés, ces derniers étant dotés d'une structure de coordination. Il existe un large éventail de réseaux, des très informels aux très structurés.

La structure qu'un réseau adopte dépend de nombreux facteurs, dont les plus importants sont :

- les objectifs du réseau,
- les ressources du réseau (temps, argent, effectif),
- les convictions des membres quant à la structure du réseau.

Souvent, la raison qui incite des individus et des organismes à collaborer ne justifie pas une structure raffinée. Ainsi, le but de certains réseaux est simplement d'échanger de l'information sur des questions d'intérêt commun (p. ex., les droits de la personne). Cet échange n'exige pas de mécanismes administratifs complexes.

Toutefois, certains réseaux ont besoin d'une structure formelle pour atteindre leurs objectifs. C'est particulièrement vrai quand ces réseaux tentent de coordonner les activités des organismes membres afin d'éviter le chevauchement des services.

Ainsi, le Conseil international des ONG de lutte contre le sida (ICASO) a, avec les années, élaboré un mécanisme de coordination très structuré. Il est dirigé par une instance composée de membres, il est doté d'un secrétariat général, il emploie du personnel rémunéré, il compte des secrétariats régionaux et les activités du réseau, aux paliers central, régional et national, sont assujetties à des directives.

En général, les réseaux de lutte contre le sida vont du réseau informel voué uniquement à l'échange d'information au réseau très structuré. Soulignons que les structures de réseaux ne sont pas statiques. Ainsi, à leur naissance, certains réseaux se dotent d'une structure rudimentaire qui se resserre avec le temps. D'autres réseaux peuvent abandonner leur structure formelle pour en adopter une plus souple.

La composition des réseaux

Certains organismes de lutte contre le sida ne sont composés que d'individus tandis que d'autres ne regroupent que des organismes. D'autres encore comptent parmi leurs membres des individus et des organismes.

Nota : Le deuxième chapitre contient plus de détails sur les diverses structures de réseaux.

L'histoire de l'ICASO

Le Conseil international des ONG de lutte contre le sida est un réseau international dont le principal objectif est d'appuyer l'action communautaire. L'ICASO a pour mission d'encourager la participation des ONG communautaires aux activités mondiales de lutte contre le VIH-sida et contribue plus particulièrement à renforcer cette participation dans les pays les moins favorisés et dans les communautés les plus durement touchées par l'épidémie.

Grâce au travail de réseautage de l'ICASO, les organismes établissent et maintiennent entre eux une communication essentielle et garantissent ainsi l'échange actif de l'information nécessaire à l'évolution de l'action communautaire. Sur le plan régional, l'ICASO compte sur l'appui de réseaux d'experts communautaires qui assurent la formation et le perfectionnement des compétences, qui militent en faveur de politiques et de services publics de qualité, qui favorisent et appuient la création d'autres organismes, qui veillent au respect des droits de la personne et qui réclament les changements nécessaires à la création d'un environnement juridique et social favorable à la prestation de services de prévention et de soins viables et efficaces.

L'ICASO comporte cinq secrétariats régionaux et il est coordonné par un secrétariat central. Par souci

d'efficacité et d'économie, chaque secrétariat est hébergé par un organisme : l'AfriCASO (Afrique) est logé au bureau d'ENDA Tiers Monde, au Sénégal; l'APCASO (Asie-Pacifique) est logé par le Malaysian AIDS Council, en Malaisie; l'EuroCASO (Europe) se trouve au bureau du Groupe sida Genève, en Suisse; le LACCASO (Amérique latine et Caraïbe) est hébergé par Acción Ciudadana Contra el SIDA, au Venezuela; le NACASO (Amérique du Nord) est sis au bureau de la Société canadienne du sida, au Canada; et le secrétariat central de l'ICASO est logé par l'AIDS Committee of Toronto, au Canada.

Si les activités de base varient selon les régions, l'objectif global est de faciliter l'établissement et la coordination des réseaux, l'échange d'information et l'action sociale. Les secrétariats ont également produit des lignes directrices génériques portant sur la structure et les programmes des réseaux régionaux. Les lignes directrices sur le réseautage servent de cadre aux activités régionales, fondées sur les principes établis par les organismes de la base. Elles favorisent aussi la croissance continue de réseaux nationaux.

La participation des PAVIH-sida aux réseaux de lutte contre le sida

Pour que les réseaux de lutte contre le sida représentent vraiment les personnes atteintes du VIH-sida (PAVIH-sida) et qu'ils répondent à leurs besoins, il est essentiel qu'ils trouvent des moyens d'assurer leur pleine participation.

Voici les principaux avantages de cette participation.

Habilitation des PAVIH-sida : À mesure que les PAVIH-sida se mobilisent au sein du mouvement de lutte contre le sida, elles exigent d'exprimer elles-mêmes leurs revendications. Les réseaux de lutte contre le sida qui ne comptent pas sur la participation significative de PAVIH-sida se sont vu demander de cesser de parler en leur nom.

Vision et leadership : À mesure que les besoins des PAVIH-sida évoluent et augmentent, des PAVIH-sida offrent aux réseaux de lutte contre le sida le leadership nécessaire pour augmenter la portée des politiques et des programmes afin de répondre aux besoins découlant d'une épidémie en pleine évolution.

Compétences et connaissances : Les PAVIH-sida ont beaucoup enrichi le mouvement de lutte contre le sida, y compris les réseaux, grâce à leur large éventail de compétences.

Motivation : Les PAVIH-sida offrent aux réseaux toute la mesure de leurs efforts personnels, de leur motivation, de

leur dévouement, de leur compassion et de leur engagement.

Crédibilité : La participation des PAVIH-sida aux activités des réseaux de lutte contre le sida confère de la légitimité à ces réseaux. Les réseaux qui comptent sur une forte participation de PAVIH-sida sont en général plus au courant des nouveaux besoins des PAVIH-sida et, par conséquent, mieux en mesure de défendre leurs droits.

Adapté de La participation des personnes ayant le VIH au mouvement canadien de lutte contre le sida : une contribution vitale, de Charles M. Roy, Ph. D. (travail social), 1996. Actuellement directeur général du AIDS Committee of Toronto, Charles a été diagnostiqué séropositif en 1987. Il est profondément engagé dans la lutte contre le sida, à la fois comme bénévole et comme employé.

Garantir l'inclusion des PAVIH-sida dans les réseaux de lutte contre le sida

Emily Chigwida, présidente du Zimbabwe National Network of People Living with HIV/AIDS (ZNNP+), et Nick Matthews, qui jusqu'à récemment participait aux activités du UK NGO AIDS Consortium, ont été invités à nous faire part de leurs réflexions sur les avantages que l'inclusion des PAVIH-sida représente pour les réseaux de lutte contre le sida.

Emily Chigwida

«Tout organisme qui travaille dans le domaine du VIH-sida se doit d'inclure les personnes atteintes du VIH-sida car ce sont elles qui affrontent les problèmes liés à l'infection. Ce sont elles qui vivent des périodes de mauvaise santé, qui se débattent pour soutenir leur famille, qui subissent l'hostilité et l'ostracisme de leur communauté et qui tentent de conserver leur emploi malgré la discrimination.

Ainsi, en 1995, le Zimbabwe AIDS Network (ZAN) a instauré un système par lequel le président du Zimbabwe National Network of People Living with HIV/AIDS (ZNNP+) devenait membre du comité de direction national du ZAN. Cette mesure a amélioré les rapports entre les divers ONG et organismes de lutte contre le sida et les organismes de soutien aux PAVIH-sida. Certains ONG et organismes de lutte contre le sida ont embauché des PAVIH-sida. En outre, le ZAN héberge le secrétariat du ZNNP+. J'estime que nous devons collaborer et que les PAVIH-sida devraient participer à toutes les activités qui visent à vaincre le virus.»

Mick Matthews

«Quand les gens sont capables de contribuer à leur bien-être et à celui de leur famille, que ce soit par des activités économiques ou pratiques, leur qualité de vie s'améliore. Toute activité valable destinée à

combattre l'épidémie doit s'appuyer sur les connaissances que les personnes et les communautés touchées par le VIH-sida ont acquises.

La participation des PAVIH-sida au développement des réseaux augmente l'efficacité de ces derniers, car elle permet aux participants de mieux cibler leurs activités. Une participation significative contribue à la compréhension et au respect mutuels et permet de guider les contributions souvent vitales et spontanées des PAVIH-sida, grâce à l'application d'une infrastructure communautaire formelle et durable.

En outre, la participation entière et significative des PAVIH-sida est essentielle aux réseaux qui veulent préserver leur intégrité et leur raison d'être.»

Le réseautage pour le soutien mutuel

L'article qui suit présente les expériences et les opinions de l'auteur, El Hadj As Sy, en ce qui a trait au rôle et à la pertinence des réseaux de lutte contre le sida dans le contexte général de la lutte contre l'épidémie. L'article a d'abord été publié dans AIDS/STD Health Promotion Exchange, n° 1, 1995.

Quand un individu, une famille ou un organisme sont confrontés à l'épidémie de VIH-sida, ils réagissent toujours. Dans bien des cas, la première réaction est spontanée et ne constitue pas nécessairement une intervention efficace contre l'épidémie. Beaucoup d'organismes communautaires et d'ONG ont donc à faire un apprentissage sur le tas pour passer de la première réaction à une action efficace.

Cette évolution est constante car l'épidémie du VIH-sida continue de poser des défis qui touchent profondément divers aspects de la vie humaine et qui exigent une compréhension profonde des grands enjeux sociaux et économiques. Ces enjeux sont fondamentalement les mêmes mais se manifestent de diverses manières dans les différentes parties du monde. Par conséquent, la nature des interventions varie, mais chacune constitue une expérience intéressante et inspirante.

Dix ans après le début de l'épidémie, les organismes communautaires et non gouvernementaux connaissent bien ce genre d'expériences. Plus que jamais convaincus de l'importance de leur contribution à la lutte contre le VIH-sida, ils ne se contentent pas d'appliquer leurs propres programmes mais se consacrent aussi de plus en plus au réseautage. Ils peuvent ainsi tirer des leçons des échecs et des succès des autres, et améliorer leurs propres activités.

Créer des tribunes

Aux échelons local, national, régional et international, nous assistons à la création, par les organismes communautaires et non gouvernementaux, de tribunes où ils discutent de leurs expériences, échangent de l'information, s'entraident et comblent les lacunes. Ensemble, ils font entendre les préoccupations de la masse silencieuse et ils interviennent de manière unanime et ferme afin d'influencer les décideurs et d'obtenir du financement. Tous ces objectifs servent à soutenir et à renforcer une action efficace contre le VIH-sida.

Ces tribunes sont structurées différemment; elles incluent, notamment, des consultations et des échanges informels, des mécanismes de coordination souples et des organismes nationaux et internationaux structurés. Des individus investissent aussi du temps, de l'énergie et des compétences pour aider les gens, les organismes et les institutions à se joindre sans pourtant appartenir à un réseau structuré. Certains réseaux de lutte contre le sida ont une vocation plus spécialisée : défense des intérêts des femmes et des jeunes, étude de questions comme l'homosexualité, la culture et le développement. Il existe aussi des réseaux aux frontières géographiques, de portée nationale ou internationale, qui travaillent dans les divers domaines qui constituent le champ d'action de leurs membres. Tous ces efforts précieux présupposent du soutien et de l'altruisme, gages d'efficacité et de force.

La solidarité et la collaboration

Selon la région du monde où nous habitons, nous travaillons et nous vivons dans des conditions différentes qui influent sur nos efforts. Il arrive que la solidarité soit dictée par les circonstances. Ainsi, la communication peut être extrêmement difficile, même si elle est le plus important outil de travail et de réseautage. Le travail en collaboration peut comporter une certaine dose de concurrence pour la reconnaissance et le financement. Le militantisme peut s'opposer au professionnalisme et l'altruisme aux intérêts de l'organisation. Les questions abordées par les organismes communautaires, les ONG et les réseaux soulèvent souvent la résistance des milieux gouvernementaux et culturels. Bref, les possibilités de nous heurter à des tensions sont nombreuses et le réseautage exige que nous sachions y faire face avec pondération.

Le réseautage sous-entend aussi que les organismes communautaires et les ONG sont engagés dans un mouvement pour le changement social. Ils ont donc à traiter avec d'autres intervenants (décideurs, donateurs, etc.) dont les visées et les priorités ont des répercussions sur leurs réseaux. L'épidémie de VIH-sida est révélatrice car elle met en évidence les besoins qui placent ces organismes aux premières lignes de la lutte. Il importe que les autres

Intervenants reconnaissent que la participation des organismes communautaires et des ONG (la société civile) est essentielle au développement socioéconomique. Quant aux organismes communautaires et aux ONG, ils doivent se renforcer eux-mêmes et s'entraider afin de contribuer le plus possible tout en veillant à éviter de porter seuls le fardeau.

Le réseautage est extrêmement important, mais nous devons d'abord le démythifier. Il ne s'agit certainement pas d'une solution miracle, mais c'est sans conteste un moyen de créer des mécanismes de

collaboration. Ces mécanismes continueront de produire de nouveaux réseaux, au sein desquels la solidarité et le respect sont nécessaires pour éviter que la concurrence ne devienne destructrice. De fait, le réseautage est encore plus important que les réseaux. N'oublions jamais que nos efforts ne sont productifs que s'ils servent à combattre le VIH-sida et qu'ils contribuent au bien-être des individus et de leurs communautés.

Source : AIDS/STD Health Promotion Exchange, n° 1, 1995.

L a recette du succès

Introduction

Idéalement, le réseautage est un processus dynamique et créatif tellement efficace que tout semble aller de soi. Bien sûr, cette apparente facilité cache un travail acharné, une planification et une gestion minutieuses, ainsi que d'occasionnelles frustrations, comme peut en témoigner quiconque a déjà participé à la création et au maintien d'un réseau. De plus, nous savons tous que certains réseaux fonctionnent mieux que d'autres.

Il n'existe pas de recette miracle pour créer un réseau qui fonctionne. Néanmoins, certaines techniques éprouvées s'avéreront utiles.

Ce chapitre présente huit étapes importantes qui vous aideront à bâtir et à maintenir un réseau :

- la rédaction d'un énoncé de mission,
- la détermination des buts et objectifs,
- l'élaboration d'un plan d'action,
- l'établissement des règles de base,
- l'adoption d'un processus décisionnel,
- la préparation d'un plan de communication,
- le choix d'une structure organisationnelle,
- l'obtention des ressources.

Huit étapes vers la création et le maintien d'un réseau

Ce chapitre porte sur les principales étapes menant à la création d'un réseau. Avant d'examiner ces étapes, il importe d'insister sur le fait que la plupart des réseaux ne les franchissent pas systématiquement dès leur naissance. De fait, il peut s'avérer désavantageux pour un réseau de se laisser obnubiler par des questions de modalités tant que ses membres n'ont pas établi un climat de solidarité, en collaborant et en agissant ensemble.

Les étapes décrites ci-dessous s'appliquent surtout aux réseaux dont les membres reconnaissent qu'ils seraient plus efficaces s'ils structuraient davantage leurs activités.

Première étape : la rédaction d'un énoncé de mission

Qu'est-ce qu'un énoncé de mission?

L'énoncé de mission est précis et adopté par tous les membres; il expose la raison d'être du réseau, les valeurs qu'il défend et les objectifs ultimes qu'il poursuit.

Souvent, l'énoncé de mission devient la description officielle de la nature du réseau; il est donc primordial qu'il soit précis et acceptable. Il doit être simple, bref et suffisamment vaste pour rallier un large éventail d'organismes et d'individus.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance, pour le réseau, de s'en tenir à un seul mandat. Les digressions risquent de fragmenter l'effort et de faire échouer l'entreprise.

Pourquoi rédiger un énoncé de mission?

- Pour définir la portée et l'orientation des priorités et des activités du réseau.
- Pour donner aux membres du réseau un mandat commun : c'est la pierre d'angle de la collaboration.
- Pour que tous les membres comprennent et acceptent la raison d'être du réseau.
- Pour témoigner de la raison d'être du réseau ou de sa justification sur le plan social. Le mandat fait en sorte que le réseau ne devienne pas un but en soi, que son existence ne devienne pas sa seule raison d'être.

Comment s'y prendre

Si votre réseau n'a pas encore d'énoncé de mission, vous devriez en rédiger un. Effectuez l'exercice suivant pour vous guider.

Exercice de formulation d'un énoncé de mission.

1. Organisez une réunion de vos membres. Le groupe idéal ne comptera pas plus de 25 participants.
2. Faites un remue-méninges; sur un tableau à feuilles mobiles ou un autre tableau, notez les expressions et les mots qui décrivent le mandat du réseau. Le tableau facilite l'exercice car les membres peuvent «voir ce qu'ils disent». Ils peuvent aussi déceler les thèmes récurrents.
3. En groupe, examinez les idées exprimées et soulignez les expressions ou mots importants (les mots clés).

Exemples

- Notre mandat est de promouvoir et de défendre les droits des personnes atteintes du VIH-sida.
- Notre mandat est de sensibiliser les décideurs et le public aux principaux enjeux.
- Notre mandat est de fournir des renseignements exacts sur la manière de prévenir la transmission du VIH.
- Notre mandat est de réclamer des programmes et des politiques qui rehaussent la qualité de vie des personnes atteintes du VIH-sida.

4. Examinez attentivement les mots clés de chaque idée exprimée. Ensuite, choisissez les facteurs les plus importants et commencez à raffiner l'énoncé.

5. Ensuite, demandez à un petit sous-groupe de produire une ébauche de l'énoncé de mission. Le sous-groupe veillera à inclure les éléments suivants dans son énoncé :

- Qui sommes-nous?
- Pourquoi existons-nous?
- Idéalement, que voulons-nous réaliser? Où et pour qui allons-nous réaliser notre mandat?
- Qu'est-ce qui nous distingue des autres réseaux?
- Quels sont les valeurs et les principes auxquels nous croyons?

6. Rassemblez le grand groupe et examinez l'ébauche de concert avec le sous-groupe. Discutez de l'énoncé de mission en vous posant les questions suivantes :

- L'énoncé de mission décrit-il clairement le travail du réseau, y compris sa nature, ses mandats et ses modalités de fonctionnement?
- L'énoncé décrit-il le caractère unique du réseau?
- L'énoncé est-il réaliste et convaincant?

- Les membres comprennent-ils tous l'énoncé de mission?
- L'énoncé est-il clair et simple?

Selon l'importance des commentaires, le sous-groupe aura peut-être besoin de se réunir à nouveau pour apporter les modifications adoptées.

7. Tentez d'obtenir un consensus au sujet de l'énoncé de mission. Si l'ensemble des membres du réseau n'a pas participé à l'exercice jusqu'ici, c'est le moment de l'y inviter.

Deuxième étape : la détermination des buts et objectifs

Quand vous aurez des buts et des objectifs clairs, vous aurez un bon aperçu de ce que le réseau veut accomplir.

Il importe d'abord d'établir la différence entre un but et un objectif.

Un **but** est un énoncé assez vaste qui décrit les changements que vous voulez apporter par vos activités. Un **objectif** est un énoncé qui décrit les résultats précis et mesurables qu'un réseau souhaite obtenir dans un délai donné.

L'établissement des buts

Voici quelques facteurs à prendre en compte au moment d'établir vos buts :

- Vous aurez peut-être besoin de plus d'un but, chacun axé sur un changement souhaité. Rédigez chaque but séparément, de façon à savoir comment ils se distinguent les uns des autres et pourquoi vous aurez besoin de différentes stratégies pour les atteindre.
- Les buts ne sont pas simplement des vœux. Énoncez des buts réalistes et atteignables, en les divisant pour obtenir des énoncés plus modestes et plus faciles à gérer et à atteindre.
- Le délai de réalisation de chaque but peut être différent.
- Si vous avez plusieurs buts, classez-les par ordre de priorité.

L'établissement des objectifs

Voici quelques facteurs à prendre en compte au moment d'établir vos objectifs :

- Beaucoup de gens confondent objectifs et activités. Il est très important de comprendre que les objectifs sont les résultats des activités, et non les activités elles-mêmes.

- Les objectifs présentent trois caractéristiques :
 1. Ils sont précis : l'objectif indique exactement quel problème il est censé résoudre.
 2. Ils sont mesurables : un objectif répond aux questions «jusqu'à quel point?» et «combien?». Il énonce l'étendue du problème à résoudre.
 3. Ils comprennent un délai, c'est-à-dire une date à laquelle ils seront réalisés.

Si vous avez plus d'un but, vous aurez besoin d'objectifs différents pour chaque but.

Pour déterminer les objectifs précis du réseau, posez-vous la question suivante : «Qu'est-ce que nous voulons changer?»

Une fois que vous aurez déterminé les changements souhaités, il faudra veiller à ce qu'ils soient mesurables. Il existe cinq éléments importants dont vous devez tenir compte lorsque vous formulez des objectifs précis et mesurables. Les voici, en vrac :

- la date avant laquelle le changement doit se produire;
- le changement précis souhaité;
- une mesure (p. ex., un nombre ou un pourcentage);
- le groupe cible;
- l'endroit.

Adapté du Guide d'évaluation de projet : une démarche participative, Santé Canada, 1996, avec la permission du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1997, et de Pour apporter un changement durable dans la communauté : Guide d'établissement de politiques, Association pour la santé publique de l'Ontario, 1^{re} édition, 1995.

Exemples d'énoncés de mission et d'objectifs

Southern African Network of AIDS Service Organizations (SANASO)

La mission

Le SANASO a pour but global de veiller à ce que ses membres s'acquittent de leur rôle, qui consiste à compléter les programmes de lutte contre le sida du gouvernement par l'échange d'information, la coopération et la coordination d'activités destinées à promouvoir des programmes efficaces de lutte contre le sida et à éviter de gaspiller des ressources rares.

Les objectifs

1. Faciliter le partage de l'information, des idées, des expériences et des ressources entre les organismes de lutte contre le sida qui travaillent aux paliers national, régional et international.

2. Promouvoir la coopération et la collaboration parmi les organismes non gouvernementaux de lutte contre le sida des pays membres, sur les plans régional et international.

3. Coordonner les activités et les fonctions communes liées à la lutte contre le sida que les organismes non gouvernementaux et les autres organismes concernés entreprennent dans la région et à l'extérieur.

4. Promouvoir des politiques cohérentes, positives et non coercitives à propos des questions médicales, sociales, économiques, politiques, juridiques, éthiques et religieuses qui touchent les personnes atteintes du VIH-sida.

5. Présenter clairement au reste du monde les besoins et les réalisations de la région dans le domaine du VIH-sida.

6. Défendre les droits des personnes séropositives ou atteintes du sida et exercer des pressions auprès des gouvernements pour qu'ils adoptent des lois qui amélioreront le sort de ces personnes.

7. Entretenir une communication suivie avec les responsables des programmes nationaux de lutte contre le sida.

Global Network of People Living With HIV/AIDS (GNP+)

But du GNP+

Le Global Network of People Living With HIV/AIDS (GNP+) est un réseau mondial de personnes atteintes du VIH-sida (PAVIH-sida), qui est dirigé par ces personnes. Le but d'ensemble du GNP+ est d'améliorer la qualité de vie des PAVIH-sida.

Objectifs du GNP+

Pour atteindre ce but, tous les paliers du GNP+ visent les objectifs suivants :

- Action sociale : assurer l'inclusion des PAVIH-sida et défendre leurs intérêts.
- Liens : permettre aux PAVIH-sida de créer des liens entre elles grâce aux conférences internationales et régionales, à la communication et à d'autres moyens.
- Échanges : permettre aux PAVIH-sida d'échanger idées, connaissances et expertise par le

truchement d'occasions de perfectionnement des compétences et de centres nationaux.

Troisième étape : l'élaboration d'un plan d'action

Une fois que vous aurez rédigé votre énoncé de mission et établi vos buts et objectifs, vous devrez établir un plan d'action, c'est-à-dire un ensemble de mesures précises destinées à atteindre un objectif particulier.

Le plan d'action doit, à tout le moins :

1. Décrire les activités nécessaires à la réalisation d'un objectif

Certains facteurs vous aideront à choisir les activités qui vous permettront de remplir votre mandat et d'atteindre chaque objectif.

- Les activités doivent découler naturellement des buts et objectifs.
- Soyez précis. Énoncez clairement les mesures que vous entendez prendre.

Les activités que votre réseau choisit doivent convenir à vos membres. Ne demandez pas à des individus ou à des organismes d'entreprendre des activités qu'ils ne jugent pas appropriées.

2. Faire le bilan de vos ressources

Vous devez faire le bilan des ressources humaines, financières et matérielles (contributions en nature) dont votre réseau et ses membres disposent. Commencez par déterminer :

- le fonds et les contributions en nature (locaux, fournitures, matériel) que les organismes participants peuvent fournir;
- le nombre d'heures-personnes que les membres du réseau peuvent fournir;
- le nombre de bénévoles que vous pouvez recruter;
- si vous possédez les compétences nécessaires pour entreprendre les activités choisies.

Une fois que vous aurez fait ce bilan, vous pourrez déterminer si vos ressources suffisent à atteindre vos objectifs.

3. Répartir les tâches

Déterminez qui sera responsable de chaque activité. Veillez à ce que chacun sache ce que l'on attend de lui.

Vous trouverez peut-être utile de rédiger des descriptions de tâche ou des mandats.

4. Établir un échéancier pour les activités à entreprendre

Précisez les dates de début et de fin de chaque activité. Chaque activité devrait comporter des jalons, pour que les gens puissent faire le point sur le travail accompli.

5. Prévoir la mise en oeuvre, la surveillance et l'évaluation

Vous avez investi beaucoup de réflexion, de recherche, de temps et d'énergie à votre plan d'action. Vous devez maintenant le mettre en oeuvre.

Une fois votre plan d'action mis en oeuvre, vous découvrirez que le fait de tenir des dossiers sur les résultats atteints vous aidera à tirer des leçons de vos succès et de vos échecs.

C'est ce que nous appelons la surveillance : le fait de consigner systématiquement les résultats de vos activités. Les données recueillies dans le cadre des activités de surveillance peuvent servir à l'évaluation.

Il est prouvé que ce qui est mesuré est aussi mené à terme. Voilà une bonne raison d'évaluer votre travail. L'évaluation consiste à déterminer si les objectifs ont été atteints et quels facteurs ont contribué au succès ou à l'échec. L'évaluation devrait vous aider à répondre à certaines ou à l'ensemble des questions suivantes :

- Avez-vous réalisé des progrès? Quelle est leur importance?
- La situation s'est-elle améliorée?
- Quels effets vos activités ont-elles eus sur la situation en général? Avez-vous atteint vos objectifs?
- Si vous avez réalisé ce que vous vouliez faire, est-ce que tout s'est passé comme prévu? Dans la négative, qu'est-ce qui vous a pris par surprise, ou vous a obligé à modifier votre stratégie?
- Si vous n'avez pas accompli ce que vous vouliez faire, savez-vous pourquoi? Que feriez-vous différemment?
- Avez-vous dépassé vos attentes? Comment cela influencera-t-il vos plans futurs?
- Qu'avez-vous appris?
- Les membres du réseau sont-ils satisfaits des résultats de leurs activités? De la démarche? De leur propre participation?

Beaucoup de réseaux trouvent utile d'intégrer des évaluations régulières à leurs activités plutôt que

d'attendre la fin d'un programme ou l'apparition de problèmes graves. Les évaluations régulières permettent d'examiner le travail de façon plus objective; elles évitent aux individus d'être sur la défensive par rapport à leurs tâches et elles aident les organismes et les individus à se perfectionner. Si vous faites des évaluations régulières, votre travail s'améliorera.

Nota : Le chapitre 3 renferme plus d'information sur l'utilité des évaluations pour renforcer l'engagement des membres envers le réseau, ainsi qu'un cadre d'établissement d'une stratégie d'évaluation.

Adapté de Pour apporter un changement durable dans la communauté : Guide d'établissement de politiques, Association pour la santé publique de l'Ontario, 1^{re} édition, 1995.

Quatrième étape : l'établissement des règles de base

Quand on établit un réseau, il est important de déterminer dès le début quelles seront les modalités d'interaction des membres. Beaucoup de réseaux ont établi des règles de base que tous les membres acceptent d'appliquer pendant les réunions et dans le cadre de leurs échanges.

Les règles de base contribuent à créer un environnement sûr où les membres travaillent ensemble. Il faut susciter une atmosphère de sécurité et de respect mutuel qui régnera pendant toute l'existence du réseau. C'est particulièrement vrai dans le cas des réseaux, car souvent les individus y représentent un groupe important de personnes. La méfiance réduira la productivité, découragera la participation et fera fuir les membres.

Voici quelques exemples de règles de base :

- Participer à toutes les réunions du réseau.
- Arriver à l'heure aux réunions.
- Arriver aux réunions prêt à écouter, à réfléchir, à discuter et à poser des questions.
- Ne pas interrompre la personne qui a la parole.
- Ne pas avoir peur d'arriver aux réunions avec une opinion, mais être disposé à la modifier si les faits le commandent.
- Respecter les autres. Contester les affirmations et non leurs auteurs.
- Surveiller son langage afin de produire un environnement sûr et propice à la participation de tous. Ne pas tolérer les propos et les comportements sexistes, racistes, homophobes ou injurieux.

- Respecter la confidentialité. Ne jamais diffuser un renseignement sans le consentement préalable de la personne qui l'a fourni.
- Être toujours disposé à agir dans l'intérêt de l'ensemble du réseau plutôt que dans l'intérêt d'un groupe ou d'une région du réseau.
- Profiter de son rôle dans le réseau pour renforcer le groupe, pour faciliter un processus décisionnel acceptable pour tous.
- Une fois que le réseau a pris une décision, se faire le porte-parole du réseau afin d'expliquer et de défendre la position adoptée, même si l'on y était d'abord opposé.
- Se tenir au courant des questions liées aux activités du réseau, tâcher de connaître tous les aspects de la question et de les comprendre.
- Suivre de près l'évolution des besoins des membres et voir à ce qu'ils soient pris en compte par le réseau.

Cette liste n'est pas exhaustive. Vous pouvez y ajouter vos propres idées ou produire une liste avec vos membres.

Traduction libre d'une adaptation des documents The Group Member's Handbook, de Marilyn Mackenzie et Gail Moore, Heritage Arts Publishing, 1993, et Transforming Word into Action: A Training Manual, de la UK Coalition of People Living with HIV and AIDS.

Cinquième étape : l'adoption d'un processus décisionnel

Tous les réseaux ont besoin d'accomplir les tâches dont les membres ont convenu. Il est donc inévitable d'avoir à prendre des décisions. Le fait de déterminer comment ces décisions seront prises donne aux membres une idée précise des modalités de la participation aux activités du réseau et suscite la confiance envers ces activités.

En discutant dès la formation du réseau de la façon dont les membres et le réseau prendront des décisions, le groupe trouvera plus facile de déterminer comment il fonctionnera et il évitera les conflits qui risquent de surgir quand les règles sont floues ou qu'elles ne sont pas appliquées.

Il existe de nombreuses façons de prendre des décisions. Examinons ici trois types courants de processus décisionnels dans un réseau : la décision unilatérale, la consultation et le consensus.

La décision unilatérale

Le leader d'un groupe prend ce genre de décision en situation d'urgence, par exemple quand un article publié dans un journal local exige une réponse immédiate. C'est

probablement la façon la plus efficace de prendre des décisions, mais elle comporte des risques. Si des décisions unilatérales sont prises trop souvent, les membres se sentiront exclus du processus décisionnel et se montreront réticents à appuyer certaines initiatives. Pour cette raison, les décisions unilatérales ne devraient être prises que lorsque le temps presse ou que l'adhésion des autres n'est pas essentielle.

La consultation

La consultation est utile quand l'appui des membres est important. Ainsi, quand il faut modifier une politique, un but ou des modalités de fonctionnement, les membres et les comités sont consultés et invités à formuler leurs commentaires. Certaines variables influencent alors la décision finale :

- l'opinion de la majorité,
- les avantages et les inconvénients de la proposition, tels que les membres les perçoivent,
- le degré de résistance,
- les autres obstacles à la mise en oeuvre,
- les facteurs extérieurs qui poussent au changement.

Les décisions prises de cette manière ne plairont pas nécessairement à tous les membres, mais ils se sentiront tout de même écoutés. Cette méthode prend beaucoup plus de temps que les décisions unilatérales.

Le consensus

Le troisième type de processus décisionnel est la recherche du consensus, aussi appelée décision en collégialité. L'adhésion est un facteur critique dans ce type de décision; par conséquent, les participants sont prêts à investir beaucoup de temps pour que toutes les parties appuient la décision finale. Ainsi, il est important que tous les membres acceptent la mission du réseau. Le consensus ne signifie pas qu'un accord total est atteint, mais plutôt que les membres jugent la décision acceptable. La question qui se pose est : «Jugez-vous cet énoncé acceptable?» et non «Acceptez-vous sans réserve cet énoncé?».

Pour atteindre le consensus, le réseau doit chercher à :

- obtenir l'accord de tous ses membres sur l'objet et l'importance de la décision;
- faire une liste des méthodes susceptibles d'atteindre le but recherché;
- éliminer les options inacceptables lors d'une discussion à laquelle tout le groupe participe;

- déterminer les conséquences des possibilités acceptables;
- repérer les obstacles qui empêchent les membres du comité d'accepter l'une ou l'autre possibilité;
- préciser le changement recherché;
- décider s'il apportera le changement demandé, s'il examinera d'autres possibilités ou s'il ne fera rien;
- énoncer des attentes et des engagements clairement définis, réfléchis et réalistes.

Traduction libre d'une adaptation du document The Group Member's Handbook, de Marilyn Mackenzie et Gail Moore, Heritage Arts Publishing, 1993.

Sixième étape : la préparation d'un plan de communication

Le plus grand défi de la plupart des réseaux est la communication efficace, c'est-à-dire la transmission et la réception de l'information en temps opportun. Une bonne communication est essentielle au succès d'un réseau. Pour les communications officielles, vous pouvez décider d'adopter les réunions régulières et les bulletins comme principaux outils de communication. Vous pouvez aussi utiliser le télécopieur, le courrier électronique, la poste, le téléphone, les téléconférences ou les notes de service pour faire connaître les réalisations les plus récentes d'un comité ou d'un membre.

Peu importe le moyen que vous choisissez, établissez des méthodes formelles de communication rapide de l'information à ceux qui en ont besoin pour remplir efficacement leurs fonctions.

Les étapes suivantes vous faciliteront l'établissement d'un plan de communication :

- Faites la liste des personnes-ressources du réseau qui doivent recevoir l'information ou participer au processus décisionnel relatif à une tâche donnée (p. ex., élaborer une stratégie d'action sociale ou organiser un atelier de perfectionnement des compétences).
- Déterminez les destinataires de communications particulières, la fréquence de ces communications, ceux qui feront connaître leurs réactions et les moyens pour ce faire.
- Désignez, parmi les personnes du réseau qui participent à chaque tâche, laquelle sera responsable de veiller aux communications entre les personnes-ressources.
- Établissez des moyens de communication dans le réseau pour que tous les membres soient informés.

Par définition, les communications informelles entre les membres du réseau sont moins structurées que les communications décrites ci-dessus. Toutefois, elles sont tout aussi importantes. Nous avons peu de conseils à donner pour faciliter les communications informelles, sinon qu'elles doivent être encouragées et jamais entravées.

Traduction libre d'une adaptation du document Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey, de Michael Winer et Karen Ray. © 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Utilisé avec la permission de l'éditeur. Pour plus d'information sur les publications de la fondation Wilder, composez le (612) 659-6024.

Septième étape : le choix d'une structure organisationnelle

Le choix d'une structure adaptée constituera une étape importante du développement de votre réseau. Cette partie renferme de l'information qui vous aidera à bien comprendre les principes qui régissent le développement d'un réseau et à déterminer les principales considérations à prendre en compte quand vient le moment d'établir la structure organisationnelle de votre réseau.

Les principes régissant la structure

Un réseau structuré représente bien davantage qu'une série de cases et de lignes disposées avec art dans un organigramme. La structure révèle le mode de prestation des programmes et des services, et de réalisation des buts. Voici quelques principes qui guideront la structuration du réseau :

- La structure du réseau permet à l'organisme de se conformer à son énoncé de mission et à ses plans.
- Les réseaux visent à répondre à des besoins humains et à atteindre un but.
- La structure du réseau doit correspondre à ses buts, ses objectifs, ses plans, son environnement, à la technologie dont il dispose et à ses ressources humaines et financières.
- Une structure adaptée permettra de bien affecter et utiliser les ressources.
- La structure du réseau devrait améliorer le processus décisionnel et la résolution des conflits, de manière à éviter les luttes de pouvoir et les conflits personnels.

Le développement structurel

Le grand principe qui régit la structuration d'un réseau, c'est que la structure doit aider le réseau à atteindre ses buts.

La structuration du réseau doit viser à répartir les tâches. Il faut donc créer des unités organisationnelles, qui peuvent comprendre des comités (aussi appelés groupes de travail), un groupe de coordination (qui pourrait être un secrétariat, du personnel rémunéré ou non) et une instance décisionnelle.

Ne créez que les unités nécessaires à la réalisation de l'énoncé de mission.

Les facteurs importants

Quand vous êtes prêt à définir la structure de votre réseau, posez-vous les questions suivantes :

- Quel travail faut-il accomplir?
- Quel type de groupes ou de comités devons-nous former pour effectuer le travail?
- Quels sont les rôles et les responsabilités de chaque groupe ou comité?
- Comment voulons-nous fonctionner au sein des groupes et de l'ensemble du réseau?
- Qui sera responsable de quoi?
- Où sont les membres du réseau? Qu'est-ce qui nous aidera à travailler le plus efficacement possible?
- Comment voulons-nous que les différents groupes du réseau communiquent et collaborent? Comment garantirons-nous une bonne communication entre les divers membres et l'instance décisionnelle?
- Voulons-nous embaucher du personnel? Dans l'affirmative, pour occuper quelles fonctions? Où les employés travailleront-ils?

Une fois que vous aurez trouvé des réponses satisfaisantes à ces questions, vous pourrez détailler la structure en dessinant un schéma des groupes qui composent le réseau et en établissant les liens hiérarchiques qui régissent l'exécution du travail et la gestion du réseau.

N'oubliez pas qu'avec le temps, les réseaux ont tendance à modifier leur structure pour répondre à leurs nouveaux besoins.

Adaptation des documents Efficacité organisationnelle : guide du conseiller, de Judy Kent, Bureau national du programme de formation à la direction bénévole, 1992, et Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey, de Michael Winer et Karen Ray. © 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Utilisé avec la permission de l'éditeur. Pour plus d'information sur les publications de la fondation Wilder, composez le (612) 659-6024.

Réflexions sur la façon dont les réseaux s'organisent

Il est difficile d'expliquer comment les réseaux s'organisent, sans doute parce qu'il existe beaucoup de réseaux possédant une structure et des fonctions uniques et qu'il est difficile de généraliser.

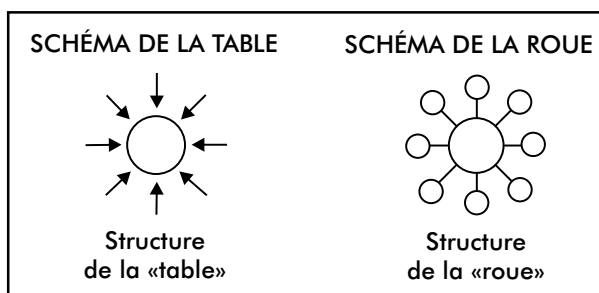
Voici deux exemples qui décrivent des structures de réseaux différentes mais complémentaires. Le premier exemple est tiré de *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer et Karen Ray, Amherst H. Wilder Foundation, 1994, et le second, du document «Des réseaux d'association : une nouvelle stratégie de développement. L'expérience d'IRED», dans *IRED - Forum*, n° 23, 1987.

Si vous jugez que ces modèles vous aident à comprendre les diverses structures des réseaux, vous pouvez les adapter aux besoins du vôtre.

Exemple 1

La collaboration se fonde généralement sur l'une des deux structures suivantes : la table ou la roue. Si la structure est celle de la table, tous les participants se réunissent pour prendre les décisions nécessaires (ces participants sont généralement assis autour d'une table). Dans le cas de la roue, de petits groupes jouissent d'une plus grande autonomie. Le groupe qui représente le moyeu coordonne les activités et la diffusion de l'information, mais il est possible que les petits groupes aient peu de contacts les uns avec les autres.

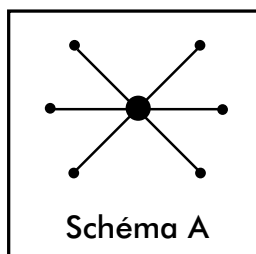
Toutefois, aucune structure n'est pure. La structure de la table peut comporter des groupes de travail ou des sous-comités qui agissent comme les rayons de la roue et font des recommandations à l'ensemble du réseau ou qui agissent au nom de la «table». Par ailleurs, les rayons de la roue peuvent fonctionner chacun comme une «table», dont tous les membres participent aux décisions.



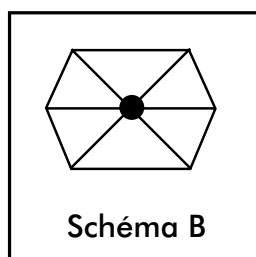
Exemple 2

Il existe de nombreux types de réseaux. Voici les trois plus importants :

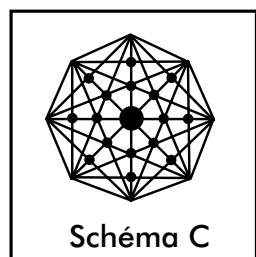
Dans le schéma A, tout, information, soutien et échanges, passe par le centre, qui est un secrétariat ou un comité. Les communications entre les partenaires passent aussi par le centre.



Dans le schéma B, l'équilibre est meilleur. Le noyau est le centre du réseau; son rôle est toujours important, mais les partenaires commencent à collaborer directement, sans se reporter au centre.



Dans le schéma C, il y a communication directe et systématique entre les différents membres du réseau. Le centre constitue un service de soutien aux activités des partenaires.



Les modèles ci-contre ne sont que quelques exemples des nombreuses modalités de structuration d'un réseau. Lorsque vous choisirez la structure du vôtre, rappelez-vous que chaque réseau a des besoins uniques en matière d'organisation et de communication. Appuyez-vous d'abord sur les besoins du réseau plutôt que sur les modèles «éprouvés».

De plus, l'expérience démontre que les réseaux sont des entités dynamiques. Pour faire en sorte que la structure de votre réseau ne devienne pas désuète à mesure qu'évoluent les besoins et les circonstances, assurez-vous de la passer en revue à intervalles fixes

(p. ex., une fois par an ou aux deux ans) et de la modifier au besoin.

Traduction libre d'une adaptation du document Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey, de Michael Winer et Karen Ray. © 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Utilisé avec la permission de l'éditeur. Pour plus d'information sur les publications de la fondation Wilder, composez le (612) 659-6024. Et traduction libre d'une adaptation du document «Des réseaux d'association : une nouvelle stratégie de développement. L'expérience d'IRED», dans IRED - Forum, n° 23, 1987.

Huitième étape : l'obtention des ressources

Ce qu'un réseau est en mesure de faire et la manière dont ses membres peuvent collaborer dépendent directement de ses ressources. Il est important d'évaluer avec précision les ressources de votre réseau, sinon vous risquez de saboter vos propres efforts ou d'en réduire la portée.

Il existe trois grands types de ressources : l'argent, les gens et les contributions en nature. Au moment d'évaluer vos ressources, vous devez tenir compte des facteurs suivants :

L'argent

Le manque d'argent ne sera sans doute pas votre plus grave problème, mais il peut certainement limiter vos activités. Demandez-vous :

- De combien d'argent avons-nous besoin et combien en avons-nous? Devons-nous nous procurer plus d'argent ou pouvons-nous fonctionner avec ce que nous avons?
- Où pouvons-nous obtenir de l'argent pour travailler à notre cause? Connaissions-nous déjà des sources ou devons-nous accorder la priorité aux activités de financement?

Les gens

Les compétences, l'énergie et l'engagement des gens sont sans doute vos ressources les plus précieuses. Commencez par étudier les talents de votre propre groupe avant de chercher ailleurs. Vous vous épargnerez peut-être ainsi le temps et l'effort requis pour rallier des appuis. Vous serez surpris de découvrir les talents cachés de vos collaborateurs. Posez-vous les questions suivantes :

- Quelles tâches devons-nous accomplir?
- De quelles compétences avons-nous besoin pour les accomplir?
- Qui possède ces compétences?
- De combien de personnes avons-nous besoin?

- Y a-t-il d'autres personnes désireuses de nous aider?
- Avons-nous besoin d'un membre influent de la communauté? À qui pouvons-nous faire appel?
- Combien de temps et d'énergie allons-nous demander à chaque personne?

Les contributions en nature

D'autres personnes ou organismes seront peut-être disposés à vous offrir de l'aide sous forme de locaux, de services de photocopie, de télécopie ou d'envois postaux.

Adapté du document Pour apporter un changement durable dans la communauté : Guide d'établissement de politiques, Association pour la santé publique de l'Ontario, 1^{re} édition, 1995.

Les étapes cruciales menant à la création d'un réseau

Le réseautage est rapidement devenu partie intégrante du travail de la plupart des organismes de lutte contre le sida, mais nous ne l'avons certainement pas inventé. D'autres mouvements sociaux, y compris certains axés sur la santé, possèdent une vaste expérience du réseautage. Voici la traduction d'un extrait d'un article qui résume l'expérience d'un réseau d'organismes qui se consacrent à l'agriculture durable. Cet article décrit ce que ces organismes estiment être les éléments essentiels d'un réseau efficace. L'article, intitulé «Networking for Sustainable Agriculture» et rédigé par Bertus Haverkort, Laurens van Veldhuizen et Carine Alders, a été publié dans la revue GATE, n° 4, 1992.

Les réseaux poussent comme des champignons. Bien que cette activité soit positive, nous savons maintenant qu'il faut consacrer du temps à établir les objectifs du réseau avant d'adopter des structures et des activités à grande échelle. Dans certains cas, les organisateurs du réseau ont une vision claire de leurs objectifs, mais ne les ont pas formellement adoptés ou communiqués aux autres membres du réseau. Il s'ensuit que le réseau a du mal à déterminer son orientation et ses buts, qu'il n'a pas de «cri de ralliement» et que les membres s'en désintéressent.

Voici certaines questions auxquelles il faut répondre avant de créer un réseau :

- Les membres éventuels ont-ils des contraintes et des problèmes pratiques communs et en sont-ils conscients?
- Y a-t-il des résultats et des expériences qui pourraient être diffusés?
- Les membres éventuels ont-ils une bonne idée de la nature du réseau et de ce qu'il représentera vraiment pour eux?
- Les membres éventuels sont-ils prêts à consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour participer aux activités du réseau, aux dépens de leurs propres programmes?
- Règne-t-il une atmosphère de confiance et de franchise qui permettra aux membres éventuels d'admettre leurs erreurs?

Ce n'est que lorsque les créateurs du réseau auront pris ces questions en considération que le réseau pourra vraiment voir le jour.

L e changement et les défis

Introduction

L'épidémie mondiale du sida est en perpétuelle évolution et la pertinence des réseaux de lutte contre le sida dépend de leur capacité d'adaptation. C'est pourquoi les réseaux sont en métamorphose constante : leurs buts et leurs modes de collaboration changent en fonction des exigences du milieu.

Le changement ne se fait jamais sans mal et il n'existe aucune recette miracle qui en assure le succès. Ce chapitre du guide porte sur cinq éléments qui aideront votre réseau à assurer sa pertinence et sa vitalité dans un contexte changeant :

- la constance de l'engagement,
- l'évaluation,
- la résolution des conflits,
- les réactions au conflit,
- la communication.

La constance de l'engagement

Les signes du désintérêt sont bien connus : les gens n'assistent plus aux réunions, ne font plus ce qu'ils avaient convenu de faire, ont des attitudes négatives, se querellent, hésitent à affecter des ressources importantes à la cause et ainsi de suite.

Beaucoup des facteurs à l'origine de cette désaffection peuvent être neutralisés lors de la formation du réseau. Nous avons déjà étudié certains des principaux facteurs qui assurent l'engagement permanent à un réseau au chapitre 2.

Les trois premières des huit étapes menant à l'établissement d'un réseau, décrites au chapitre 2, soulignent l'importance, pour les réseaux, de bien planifier afin que tous leurs membres comprennent et acceptent l'énoncé de mission, les buts et les objectifs. Une mission, des buts et des objectifs précis motivent les membres. L'établissement d'un plan d'action efficace contribue, pour sa part, à déterminer la responsabilité de chaque membre en affectant des tâches précises à accomplir dans des délais déterminés. Les membres d'un réseau qui savent ce qu'on attend d'eux sont plus susceptibles de maintenir leur engagement que les autres.

Les modes de collaboration (étapes quatre à sept du chapitre 2) ont aussi une incidence sur l'engagement des membres. Ainsi, l'établissement des fondements de l'interaction au sein du réseau favorise la confiance et le respect mutuels. À leur tour, la confiance et le respect mutuels contribuent à la cohésion du réseau. De la même façon, l'engagement soutenu envers le réseau et ses grands objectifs passe par l'établissement d'un mécanisme clair et ouvert de prise de décisions, par l'élaboration d'un plan de communication efficace et par le choix d'une structure adaptée aux besoins du réseau et de ses membres.

Il nous reste à examiner un autre important facteur dans la promotion de l'engagement envers le réseau : l'évaluation continue. Un examen approfondi des rouages de l'évaluation déborde le cadre du présent document; cependant, l'information contenue dans les pages suivantes vous aidera à mieux comprendre ces rouages et à reconnaître l'utilité du processus au chapitre du renouvellement de l'engagement des membres d'un réseau. Nous vous proposons aussi un outil pratique pour vous aider à planifier et à évaluer les activités de votre réseau.

L'évaluation

La définition

L'évaluation est un moyen de mesurer le déroulement et les résultats d'une activité. Elle porte sur le quoi et le comment. Elle permet de comparer les résultats escomptés aux résultats réels et de faire le constat de la démarche suivie. L'évaluation devrait être intégrée aux premiers plans de votre réseau. Bien que cette activité soit souvent laissée pour compte, elle doit faire partie intégrante de votre plan d'action général dès son élaboration.

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de la méthode et l'évaluation des résultats. L'évaluation de la méthode porte sur votre façon de faire les choses. L'évaluation des résultats porte sur vos progrès et sur la mesure dans laquelle vous avez atteint vos buts. Certains organismes choisissent un seul type d'évaluation; les réseaux devraient effectuer les deux types.

Comment l'évaluation aide à soutenir l'engagement

Le fait d'évaluer le fonctionnement du réseau (méthode) et ses réalisations (résultats) est essentiel à l'esprit de corps. Qu'ils soient des individus ou des organismes, les membres d'un réseau ont besoin de savoir qu'ils ne travaillent pas en vain. Sans cette preuve, ils ont tendance à se désintéresser de la cause. S'il n'existe aucun moyen de prouver aux membres et à la clientèle que le réseau est utile, il n'existe pas non plus de raisons précises de continuer d'affecter des ressources au réseau ou au réseautage. L'évaluation fournit les preuves dont les membres ont besoin pour justifier leur participation. Elle fournit aussi de l'information qui permet d'améliorer l'efficacité du réseau et son adaptation aux besoins de ses membres et de toutes les personnes atteintes du VIH-sida ou touchées par la maladie.

Pourquoi évaluer?

Une évaluation efficace peut :

- fournir un bilan des réalisations;
- permettre de déterminer quelles sont les meilleures stratégies d'intervention;
- fournir de l'information utile pour la prise de décisions;
- aider à déterminer le rapport coût-efficacité des différentes stratégies;
- attirer l'attention des bailleurs de fonds sur les projets de grande qualité;
- améliorer l'efficacité de la gestion du réseau;

- contribuer à l'élaboration des politiques.

Le cadre de l'évaluation

Un réseau efficace met sur pied un programme systématique d'évaluation qui s'applique à tous ses domaines d'activité. Il doit évaluer régulièrement tous ses services, programmes et activités.

Toute évaluation doit permettre de répondre à certaines questions fondamentales, notamment :

- Raison d'être - Pourquoi avons-nous choisi cette orientation ou cette intervention à l'origine?
- Incidences et effets - Qu'en est-il résulté?
- Atteinte des buts - L'activité a-t-elle donné les résultats escomptés?
- Rapport «qualité-prix» - Les résultats justifient-ils les efforts déployés et les ressources affectées à l'activité?
- Solutions de rechange - Existe-t-il de meilleurs moyens d'atteindre les résultats escomptés? Si nous avons fait des erreurs ou éprouvé des difficultés, comment pouvons-nous les éviter la prochaine fois?
- Prochaines étapes - Comment pouvons-nous tirer parti des conclusions de l'évaluation?

Les composantes de l'évaluation

L'évaluation comporte plusieurs étapes : la conception du plan, la collecte de données, l'analyse, la rétroaction et le suivi. De nombreuses décisions doivent être prises. Les réponses aux questions suivantes peuvent aider à orienter votre démarche :

- L'évaluation est-elle nécessaire? Pourquoi?
- Quel est le but de l'évaluation?
- Quelles décisions devons-nous prendre?
- Quelle information devons-nous recueillir?
- Quelle en sera la source?
- Comment recueillerons-nous et analyserons-nous l'information?
- Qui se chargera de la collecte des données?
- Qui rédigera le rapport de l'évaluation?
- Quelles seront les modalités de diffusion des conclusions de l'évaluation?
- Quelle sera l'utilité du rapport pour les décideurs?

Il existe plusieurs méthodes et outils d'évaluation. Les étapes suivantes sont celles d'une évaluation générale d'un service, programme ou activité particulier.

1. La conception du plan de l'évaluation

- Choisir les évaluateurs.
- Décrire clairement les résultats escomptés.
- Valider cette description auprès d'un échantillon de participants ou d'utilisateurs.
- Déterminer les éléments précis qui feront l'objet de l'évaluation.
- Choisir la méthode.
- Déterminer les ressources humaines et financières qui devront être affectées à l'évaluation.
- S'assurer d'avoir ces ressources.

2. La conception des outils d'évaluation

- Déterminer l'information nécessaire et l'usage qui en sera fait.
- Déterminer qui participera à l'évaluation.
- Déterminer les questions qui permettront d'obtenir l'information requise. Inclure des questions d'ordre quantitatif (objectives) et qualitatif (subjectives).
- Choisir un outil qui favorisera la participation et qui assurera le plus de réponses possible (p. ex., questionnaire ou entrevue).
- Tester l'outil (p. ex., questionnaire, entrevue en personne) auprès d'un échantillon restreint de participants éventuels.
- Apporter les modifications nécessaires à l'outil d'évaluation.
- Adopter une procédure de compilation des données recueillies.

3. La mise en oeuvre

- Remettre l'outil d'évaluation aux participants ou aux utilisateurs.
- Assurer un suivi auprès d'eux afin de les inciter à remplir et à renvoyer rapidement l'outil d'évaluation.
- Compiler l'information ainsi recueillie.

4. L'analyse des données

- Analyser l'information.
- Tirer des conclusions des résultats de l'analyse.
- Rédiger des recommandations.
- Valider les recommandations auprès d'un échantillon restreint des participants à l'évaluation.
- Rédiger un rapport complet des conclusions et des recommandations à l'intention de l'organisme.

Source : Efficacité organisationnelle : guide du conseiller, Judy Kent, Bureau national du programme de formation à la direction bénévole, 1992.

Les lettres d'engagement

Certains réseaux, et plus particulièrement ceux qui comptent des organismes parmi leurs membres, sentent le besoin de déterminer clairement leurs attributions. La «lettre d'engagement» est un moyen de plus en plus prisé. Le représentant de chaque organisme membre doit obtenir de l'organe administratif ou d'un cadre supérieur de l'organisme une lettre qui décrit la nature de l'engagement de l'organisme à l'égard du réseau.

La lettre d'engagement doit énoncer :

- ❑ l'adhésion de l'organisme aux buts, objectifs et activités du réseau;
- ❑ les attentes de l'organisme vis-à-vis du réseau;
- ❑ le temps que peut consacrer le représentant de l'organisme au travail du réseau;
- ❑ le fait que cet engagement fait partie des fonctions du représentant;
- ❑ les ressources que le représentant et l'organisme peuvent affecter : contributions en nature et en espèces, temps d'autres employés ou bénévoles, contacts et expertise.

La lettre d'engagement confirme les responsabilités et pouvoirs de chaque partie et aide à obtenir les ressources qui permettront d'atteindre les buts et objectifs du réseau. Demander un tel engagement peut faire perdre certains partenaires éventuels; cependant, sans cette preuve tangible de leur engagement, les partenaires sont susceptibles de ne pas prendre le travail du réseau suffisamment au sérieux.

Traduction libre d'une adaptation du document Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey, de Michael Winer et Karen Ray. © 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Utilisé avec la permission de l'éditeur. Pour plus d'information sur les publications de la fondation Wilder, composez le (612) 659-6024.

La résolution des conflits

Même si les membres d'un réseau adhèrent tous à la même cause, chacun a souvent une façon bien à lui de prendre des décisions et d'accomplir ses tâches, surtout en période de changement. Étant donné que le changement fait partie intégrante de la vie des réseaux de lutte contre le sida, les conflits y sont inévitables. Pour bien vivre ces conflits, il est préférable de les prévoir et d'acquérir les compétences nécessaires pour les résoudre.

Afin de mieux comprendre la dynamique du conflit au sein des réseaux, il est utile de définir le terme et de voir quelles sont ses causes.

Définition

Le conflit est la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent.

Causes possibles

Suppositions et perceptions

Chaque personne perçoit une situation en fonction de son expérience, de ses opinions personnelles et de ses valeurs. Étant donné que les gens n'ont pas tous le même vécu, ils n'ont pas non plus la même perception des choses.

Valeurs, besoins et buts personnels

Il peut y avoir conflit entre les valeurs, besoins et buts des différentes personnes au sein d'un même réseau.

Valeurs, besoins et buts organisationnels

Il peut y avoir conflit entre les valeurs, besoins et buts d'un organisme et ceux du réseau ou d'autres membres.

Émotions

La peur, la colère, l'angoisse, la frustration et d'autres émotions fortes ont tendance à compromettre la communication ou à déformer les perceptions au point de créer des conflits.

Concurrence

Les problèmes qui entourent le temps, l'argent, l'attention, le rendement et le succès personnel ou collectif peuvent être sains ou destructifs.

Manque d'information ou de précision

Les membres ont l'impression de ne pas avoir toute l'information, ou encore ils ne la comprennent pas. Chacun comprend à sa façon, ce qui peut engendrer des conflits.

Façon de communiquer et d'influencer les autres

Les gens ont tendance à résister aux interventions trop intenses ou déplacées. Les propos agressifs qui déprécient autrui causent généralement des conflits. À l'autre extrême, les comportements passifs et trop conciliants peuvent occasionner des frustrations qui se transforment en conflits.

Les réactions au conflit

Il existe quatre principales réactions au conflit.

L'évitement

Certaines personnes tentent d'éviter complètement le problème en contenant leurs réactions ou en se retirant (p. ex., en démissionnant du réseau). Certaines préfèrent la politique de l'autruche tandis que d'autres n'ont pas les compétences nécessaires pour faire face à la situation. Cette façon de faire n'est efficace que si la fuite est possible. La plupart du temps, ce n'est pas le cas.

Le désamorçage

Le désamorçage est une action retardatrice. Ceux qui réagissent de cette façon tentent de reporter le problème à plus tard ou s'attachent à des questions secondaires en évitant le noeud du problème. Comme dans le cas de l'évitement, le désamorçage peut fonctionner s'il est possible de remettre à plus tard mais il n'est pas efficace.

L'affrontement

Lorsque se heurtent des points de vue, c'est celui du plus fort qui l'emporte. Le conflit est résolu pour le gagnant mais pas pour le perdant.

La négociation

Pour qu'une négociation soit fructueuse, les participants doivent se préoccuper d'autrui, se respecter mutuellement, et ne pas perdre de vue la raison d'être, les buts et les objectifs du réseau. Ceux qui ont recours à la technique de la satisfaction des parties adoptent l'attitude suivante : « Nous sommes en conflit. Je respecte vos besoins et les miens. Je n'userai pas de mon pouvoir pour avoir le dessus mais je ne vous laisserai pas non plus gagner au détriment de mes besoins et de mes buts. Essayons de trouver ensemble une solution qui répondra à nos besoins respectifs. Nous trouverons donc tous deux satisfaction. »

Le recours à la technique de satisfaction des parties permet de prendre plus vite de meilleures décisions. Cette technique crée des liens plus solides entre les parties et les incite à assurer le suivi des décisions. Chaque partie a énoncé clairement sa position, respecte les capacités, les valeurs et les compétences de l'autre et toutes peuvent ainsi trouver un terrain d'entente.

Voici un exemple des étapes à franchir pour résoudre un conflit à la satisfaction de toutes les parties en cause :

1. Décidez qui dirigera le processus : un membre du groupe ou un animateur, médiateur ou arbitre externe.

Vous pouvez aussi organiser une séance spéciale pour les parties directement touchées par le conflit.

2. Faites le bilan de la situation actuelle, établissez les faits et passez en revue les résultats escomptés. Demandez-vous ce qu'il faut faire au sujet du conflit pour être en mesure d'obtenir ces résultats. Ensuite, déterminez quels problèmes doit résoudre le réseau pour pouvoir poursuivre son travail.

3. Demandez aux parties en cause de décrire leurs besoins.

4. Tentez de trouver des solutions de rechange et étudiez-en les conséquences.

5. Trouvez ensemble une solution et établissez les modalités de mise en oeuvre.

Source : Efficacité organisationnelle : guide du conseiller, de Judy Kent, Bureau national du programme de formation à la direction bénévole, 1992.

En cas d'échec

Il n'est pas toujours possible d'apaiser l'hostilité ou de résoudre certains conflits. C'est alors que l'étude de solutions de rechange revêt toute son importance.

Attaquez la question de front. Organisez une réunion où les antagonistes seront tenus de décider de la marche à suivre pour résoudre le conflit. Vous pouvez peut-être faire appel à un médiateur impartial. S'il est impossible pour les antagonistes de s'entendre, tentez d'en arriver à une trêve où toutes les parties, bien qu'en désaccord, acceptent de continuer à travailler ensemble au sein du réseau. C'est une solution qui a fait ses preuves.

Faites appel à des intervenants influents. Demandez ensemble l'intervention de gens influents (p. ex., des membres du conseil d'administration ou d'autres membres), qui ont partie liée avec chaque camp. Cette solution fournit un cadre plus approprié que le réseau pour régler les différends.

Informez les bailleurs de fonds et les donateurs du problème. Bien que les réseaux ne veuillent généralement pas admettre qu'il existe un conflit en leur sein, la plupart des bailleurs de fonds sont assez perspicaces pour s'en rendre compte. Ils peuvent influencer des gens dont la position semble inébranlable. Cela dit, les bailleurs de fonds accordent des subventions à leur gré; il faut donc peser avec soin les avantages et les inconvénients de cette solution.

Excluez les antagonistes. Les luttes prolongées entre certains membres du réseau peuvent occasionner un stress

énorme pour les autres et compromettre l'efficacité du réseau. À défaut d'autre solution, vous pouvez poursuivre votre travail sans la contribution des parties mêlées à un conflit qui semble sans issue. Il est rare qu'un réseau dépende si largement d'une ou deux personnes ou organisations qu'il ne puisse pas se permettre de demander aux antagonistes de se retirer.

Traduction libre d'une adaptation du document Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey, de Michael Winer et Karen Ray. © 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Utilisé avec la permission de l'éditeur. Pour plus d'information sur les publications de la fondation Wilder, composez le (612) 659-6024.

La communication

Le chapitre 2 décrivait brièvement l'importance de la communication pour les réseaux, en mettant l'accent sur l'élaboration d'un plan de communication servant à assurer l'efficacité des communications internes. Les modalités d'échange de l'information sont au cœur même du réseautage, surtout lorsque changent la raison d'être et les modalités de fonctionnement d'un réseau.

Cette section porte sur les déterminants de l'échange de l'information, y compris la fréquence des communications et le volume de l'information transmise. Les membres d'un réseau qui comprennent l'incidence de ces déterminants sont plus susceptibles de prendre les bonnes décisions en matière de communication.

La fréquence des communications

La fréquence des communications au sein d'un réseau a une incidence marquée sur la motivation, la productivité et le sentiment d'appartenance de ses membres. Bien que la plupart des réseaux communiquent moins souvent qu'ils le devraient, il ne faut pas oublier qu'il peut être aussi néfaste de trop communiquer.

Tenez compte des points suivants lorsque vous établissez la fréquence des communications au sein de votre réseau :

- Plus le réseau est étendu, plus il est essentiel d'avoir des directives officielles.
- La fréquence des communications est proportionnelle à la spécificité de l'activité. Ainsi, l'organisation d'une manifestation ou d'un atelier exige la coordination d'un grand nombre d'intervenants et il faut communiquer souvent afin d'assurer la réussite de l'entreprise.
- Il est souhaitable que la fréquence des communications soit réglée en fonction des modalités de délégation des tâches. Ainsi, les membres qui ont

été chargés de certaines activités précises devraient avoir le temps d'accomplir leurs tâches sans devoir constamment faire état de leurs progrès.

- Il est souhaitable que la fréquence des communications corresponde à leur objet.
- Il faut établir clairement les modalités de communication pour chaque activité ou tâche.

Le volume de l'information

Le volume de l'information que vous transmettez influence grandement la façon dont les destinataires la perçoivent et l'utilisent. D'une part, les liasses de documents ne sont généralement pas le moyen idéal d'inciter les gens à agir rapidement et avec enthousiasme, comme les longues conversations téléphoniques qui portent sur de nombreux sujets, faits et potins ne sont pas susceptibles d'orienter avec précision la prise de décisions. D'autre part, les communications succinctes peuvent comporter aussi des inconvénients, notamment une mauvaise communication ou une interprétation erronée des faits.

Les points suivants vous aideront à déterminer l'ampleur des renseignements que vous transmettez aux membres du réseau :

- Distinguez entre l'essentiel et l'accessoire. Si vous avez beaucoup de renseignements à transmettre, ne retenez que l'essentiel.
- Lorsque vous avez beaucoup de renseignements à transmettre, préparez un court résumé des points saillants que vous présenterez oralement s'il s'agit d'une conversation ou par écrit s'il s'agit d'un envoi.
- Soignez la présentation de l'information et choisissez judicieusement les modes de diffusion. Assurez-vous de présenter l'information de façon à piquer la curiosité du destinataire. Une enveloppe épaisse sera probablement glissée sous la pile de documents à lire.
- Donnez au destinataire des précisions sur ce qu'il doit faire avec l'information : révisions et commentaires, réponse immédiate, méthode, délais.

Source : Efficacité organisationnelle : guide du conseiller, de Judy Kent, Bureau national du programme de formation à la direction bénévole, 1992.

D eux questions d'intérêt

Introduction

Le guide se fonde, dans une certaine mesure, sur les commentaires d'individus et d'organismes qui participent activement aux activités de réseautage. Nous les avons consultés pour broser un tableau des principales préoccupations des réseaux de lutte contre le sida.

Le présent chapitre porte sur deux questions d'actualité :

- la mobilisation des ressources,
- les communications électroniques et les réseaux de lutte contre le sida.

Chaque question est décrite ci-dessous et, lorsque c'est nécessaire, la description est accompagnée d'information additionnelle pour aider le lecteur à mieux comprendre ou mieux attaquer le problème.

Question n° 1 - La mobilisation des ressources

Les réseaux ont besoin de ressources adéquates venant de sources fiables pour soutenir leur activité. L'obtention de ces ressources doit figurer parmi les principales étapes de la création et du maintien d'un réseau. La création d'un réseau peut représenter des sommes particulièrement importantes et les fondateurs doivent pouvoir compter sur des ressources financières adéquates dès le début du processus.

De plus, les membres d'un réseau, qu'il s'agisse d'organismes ou d'individus, ne peuvent pas dépendre exclusivement des donateurs. Par conséquent, ceux qui souhaitent se joindre à un réseau pour bénéficier de ses services doivent être disposés à y apporter une contribution, financière ou autre, afin d'en assurer l'efficacité.

La première étape est de faire le bilan des ressources humaines, financières et autres, dont disposent votre réseau et ses membres.

- Quelle somme d'argent et quels dons en nature (p. ex., bureaux, fournitures et matériel) les organismes membres peuvent-ils fournir au réseau ?
- Combien d'heures-personnes les membres du réseau ou le personnel de leur organisme peuvent-ils consacrer au réseau ?
- Combien de bénévoles pouvez-vous recruter ?
- Avez-vous les compétences nécessaires pour mener à bien les activités que vous comptez entreprendre ?

Lorsque vous aurez déterminé la nature de vos ressources, vous devrez décider si vous en avez suffisamment pour faire le travail prévu. Dans la négative, plusieurs organismes externes peuvent vous venir en aide, notamment les gouvernements, les fondations, les sociétés, les organismes caritatifs et les clubs philanthropiques. Votre tâche sera de trouver un bailleur de fonds qui s'intéresse au type de travail que fait votre réseau.

Voici quelques conseils utiles sur la façon d'y parvenir.

Recueillez de l'information sur les donateurs et les bailleurs de fonds éventuels

Renseignez-vous sur le type d'organisme susceptible de financer les activités que vous comptez entreprendre. Faites une liste des domaines d'intérêt, de la personne-ressource et des coordonnées de chaque bailleur de fonds.

Assurez-vous de conserver toute cette information sur support papier ou informatique afin de pouvoir la consulter au besoin.

Faites une liste des bailleurs de fonds les plus prometteurs

Vous devez maintenant choisir les bailleurs de fonds les plus susceptibles de vous financer. Relisez l'information que vous avez recueillie et choisissez les organismes dont les centres d'intérêt sont les plus semblables à ceux de votre réseau. En d'autres mots, votre réseau doit remplir les conditions du bailleur de fonds, et les critères de financement du bailleur de fonds doivent convenir à votre réseau.

Obtenez une copie des conditions de financement du bailleur de fonds, une formule de demande de fonds et un rapport annuel, le cas échéant. Soyez courtois, précisez ce que vous cherchez, décrivez-vous et soyez bref. Le but de la lettre ou de l'appel téléphonique est d'obtenir plus d'information et non d'entamer un long dialogue. Votre but : déterminer les priorités, les critères et les personnes chargées des demandes de fonds.

Le premier contact

Lorsque vous aurez établi la liste des bailleurs de fonds les plus prometteurs, la prochaine étape sera de communiquer avec la personne-ressource, soit par téléphone ou en personne, selon l'endroit où sont situés les bureaux du bailleur de fonds, l'importance que vous accordez à ce contact, le temps disponible et la préférence du bailleur de fonds.

La demande de financement

Certains bailleurs de fonds vous demanderont de remplir une formule assez simple au lieu de préparer une demande détaillée. Le cas échéant, lisez les directives attentivement et suivez-les. Fournissez l'information exacte et complète qui s'applique à votre cas. Si certaines questions sont sans objet, indiquez-le (s/o).

Peu importe la présentation de la demande, celle-ci devra comprendre les sections suivantes : titre, introduction, exposé du problème ou du besoin, buts et objectifs, méthode, évaluation, budget et pièces jointes. Chaque section est décrite en détail ci-dessous.

Titre

Donnez à votre projet un titre descriptif et accrocheur qui pourra ensuite faciliter vos efforts de marketing.

Introduction

Incluez des renseignements sur votre réseau, y compris ses antécédents et ses populations cibles, c'est-à-dire les personnes qui bénéficieront du projet, principalement les personnes atteintes du VIH-sida ou touchées par la maladie, et toute autre information nécessaire qui convaincra le bailleur de fonds de votre capacité de mener à bien le projet.

Énumérez aussi les caractéristiques démographiques de la population cible et, dans la mesure du possible, joignez des statistiques ou des rapports de surveillance. Démontrez l'importance du projet pour la population cible et indiquez dans quelle mesure les membres de cette population participeront à l'élaboration du programme.

Exposé du problème ou du besoin

Cette section doit décrire en détail le problème que votre projet a pour but de résoudre. Dans la mesure du possible, étayez cette description de statistiques au lieu d'anecdotes. N'oubliez pas :

- de décrire la population visée et ses besoins;
- de décrire les besoins ou les problèmes de la population cible et d'établir un lien avec les objectifs de votre projet;
- de proposer une solution aux problèmes et de la décrire;
- d'indiquer les progrès mesurables que permettra votre projet et de décrire comment la capacité de votre organisme à mener à bien le projet contribuera à résoudre les problèmes.

Buts et objectifs

L'énoncé des buts et objectifs devrait comprendre des objectifs mesurables qui aideront le bailleur de fonds à évaluer la faisabilité de votre démarche.

L'information sur les buts et objectifs contenue dans le chapitre 2 vous aidera à établir des objectifs précis et mesurables.

Méthode

C'est dans cette section que vous décrierez les activités que vous comptez entreprendre pour obtenir les résultats escomptés. Assurez-vous :

- d'établir un lien logique entre les activités que vous proposez, et le problème et les objectifs énoncés dans la demande;
- de décrire les activités clairement;
- de donner les raisons qui motivent le choix de chaque activité;
- de décrire l'enchaînement des activités;
- de décrire le personnel du projet;
- de choisir des activités dont l'ampleur est réaliste et que vous pourrez mener à bien avec les ressources disponibles et dans les délais prévus.

Évaluation

Cette section doit porter sur la méthodologie que vous emploierez pour démontrer que le projet a atteint les buts et les objectifs prévus au départ. L'évaluation est en voie de devenir un élément essentiel de l'élaboration des projets. Il est de plus en plus important de démontrer que les projets atteignent efficacement leurs objectifs. (Le chapitre 4 renferme plus d'information sur l'évaluation.)

Budget

Cette section devrait indiquer succinctement le montant de la subvention que vous demandez et l'utilisation que vous en ferez. Créez des «postes budgétaires», c'est-à-dire présentez une ventilation détaillée des dépenses que vous prévoyez. Indiquez aussi les coûts qui seront couverts par le bailleur de fonds et ceux qui seront couverts par d'autres organismes.

Pièces jointes

Joignez à la demande tous les documents d'appoint exigés par le bailleur de fonds.

Qu'il s'agisse ou non d'une exigence du bailleur de fonds, joignez toujours :

- une copie de votre rapport annuel le plus récent,
- une liste des membres de l'organe administratif du réseau et de leurs fonctions,
- une liste du personnel du réseau,
- les états financiers les plus récents du réseau.

Traduction libre d'une adaptation de l'article «How to write a Successful Proposal» du numéro de mars-avril 1992 du National Minority AIDS Council Technical Assistance Newsletter.

Question n° 2 - Les communications électroniques et les réseaux de lutte contre le sida

Introduction

Parmi les nombreux membres de réseaux de lutte contre le sida, plusieurs ont découvert l'utilité du courrier électronique. Dans les pays où l'infrastructure des communications permet un accès pratique et abordable à l'inforoute, le courrier électronique peut représenter un moyen plus rapide et plus facile de maintenir la communication entre collègues. De plus en plus de personnes inscrivent leur adresse de courrier électronique sur leurs cartes d'affaires, comme moyen supplémentaire de communication.

Cette section porte principalement sur le courrier électronique, principal moyen de communication offert par Internet. Le courrier électronique est le point de départ idéal pour plusieurs organismes et individus qui s'intéressent aux communications électroniques. Lorsque vous serez passé maître dans l'art de cette forme de communication, vous pourrez vous initier à d'autres outils Internet comme le World Wide Web, les espaces de discussion (*chat rooms*) et les groupes de discussion (*newsgroups*). Par contre, votre organisme voudra peut-être s'en tenir au courrier électronique, faute de temps ou d'argent.

Qu'entend-on par communications électroniques?

Les communications électroniques désignent l'échange de messages et d'information au moyen d'ordinateurs et d'autres instruments comme le téléphone et le modem. Comme dans l'usage du téléphone pour un appel outre-mer, la distance n'est pas un obstacle en ce qui concerne la manière de communiquer ou le destinataire. Elles vous permettent, par exemple, de transmettre un rapport tapé à la machine et mis en forme à l'autre bout du monde. Le rapport est transmis au moyen des lignes téléphoniques, de votre ordinateur à celui du destinataire qui peut remanier le texte et vous le retransmettre. Est-ce vraiment si simple? Ce peut l'être, selon les ordinateurs utilisés, la fiabilité des lignes téléphoniques et d'autres facteurs importants dont vous devrez tenir compte si vous décidez de vous lancer dans l'aventure des communications électroniques.

Qu'est-ce qu'Internet?

Internet est un vaste réseau mondial d'ordinateurs (appelés «serveurs»), qui fonctionne 24 heures par jour, un système qui permet aux ordinateurs de toutes les régions du monde de communiquer entre eux. C'est un

peu comme si vous aviez une gigantesque toile d'araignée dont chaque fil serait relié à un ordinateur.

Avec Internet, pas de standard de type téléphonique mais plutôt des millions d'ordinateurs branchés au réseau pour communiquer ensemble. Si l'un des fils de la toile casse, l'information est détournée vers un autre fil pour se rendre à destination. Envoyer un message électronique est un peu comme faire un appel téléphonique, sauf que ce sont des données écrites, et non votre voix, qui sont transmises. Chaque personne ou organisme possède sa propre adresse électronique afin que l'information soit transmise au bon destinataire. Ainsi, pour rejoindre l'ICASO, vous n'avez qu'à envoyer votre message à l'adresse [icaso@icaso.org].

Qu'est-ce, au juste, que le courrier électronique?

Le courrier électronique vous permet de transmettre des messages simultanément à un ou plusieurs destinataires qui les recevront en quelques secondes ou quelques heures, selon le service téléphonique et les services Internet disponibles.

Plusieurs organismes ont fait du courrier électronique leur principal mode de communication. Comparez les coûts d'utilisation d'Internet aux frais d'interurbain pour les appels téléphoniques et les télécopies : vous serez peut-être surpris des économies que vous pouvez réaliser grâce au courrier électronique et du temps qu'il peut vous faire gagner.

Que puis-je transmettre par courrier électronique?

Vous pouvez envoyer pratiquement n'importe quelle information stockée sous forme électronique, notamment des graphiques, des logiciels et d'autres fichiers plus volumineux ou plus complexes.

Quels sont les avantages du courrier électronique?

Le courrier électronique est supérieur à bien des égards à la poste, au télex, à la télégraphie, au télécopieur et au téléphone. Bien qu'il soit impossible d'énumérer tous les avantages du courrier électronique, ce mode de communication a fait ses preuves :

- Il permet de gagner du temps et de réaliser des économies : inutile d'imprimer les lettres, de les mettre dans des enveloppes et de les transporter jusqu'à leur destination.
- Si vous avez accès à un fournisseur de services Internet, le courrier électronique peut remplacer le télécopieur. Il vous permettra de transmettre en

quelques secondes des documents à plusieurs destinataires, vous évitant ainsi la corvée du télécopieur.

- Il permet de communiquer jour et nuit, peu importe les fuseaux horaires. Dans la plupart des cas, le message parvient à destination en quelques secondes, quel que soit le pays.
- Il offre la souplesse dont ont besoin les coopérateurs qui veulent rester en contact avec leurs collègues durant leur séjour à l'étranger.
- Il représente un moyen très bon marché, voire gratuit, de joindre des individus, des bailleurs de fonds, des établissements ou le grand public.
- Il permet d'utiliser des fichiers de texte transmis électroniquement sans avoir à les retaper.
- Il permet de transmettre des documents mis en forme en vue de leur publication n'importe où dans le monde. Cette application est particulièrement utile lorsque vous êtes appelé à rédiger un rapport final ou un bulletin d'information en collaboration avec des collègues étrangers.
- Il permet de recueillir, de stocker et de diffuser de l'information essentielle.

Quels sont les inconvénients du courrier électronique?

Certains pays ne jouissent pas de l'infrastructure nécessaire à l'utilisation du courrier électronique. De plus, bien que l'informatique soit de plus en plus répandue dans les pays en développement, le matériel nécessaire n'est pas toujours abordable ou disponible dans ces pays.

Les facteurs suivants limitent l'utilisation plus répandue du courrier électronique et d'autres modes de communication électronique.

- L'informatique est parfois étrangère à la culture : les gens peuvent avoir peur de la technologie ou être réticents à s'en servir.
- Les communications informatiques peuvent finir par exclure du réseau les personnes qui ne savent pas se servir d'un ordinateur.
- Le matériel nécessaire aux communications informatiques peut être difficile à utiliser ou trop coûteux.
- Dans de nombreux pays, il est difficile, voire impossible, d'obtenir une formation ou d'autres documents dans la langue des utilisateurs.
- Les progiciels de communication électronique ne sont pas toujours conviviaux. Les guides d'utilisateurs sont souvent publiés en anglais seulement; pire encore, ils sont parfois mal rédigés.

- La plupart des progiciels ne permettent de communiquer qu'en certaines langues. Ainsi, personne n'a encore conçu un progiciel permettant de communiquer facilement dans la plupart des langues asiatiques. Les progiciels de communication en français et en espagnol sont rares eux aussi.
- Lorsque plus d'un facteur est en cause, le courrier électronique devient une technologie dispendieuse et exclusive. En l'absence de formateurs locaux et d'un vaste réseau de distribution de matériel informatique, les communications électroniques demeurent inaccessibles dans de nombreux pays et peuvent ne présenter aucun intérêt pour ceux qui doivent faire face à la dure réalité du quotidien.

Se brancher ou ne pas se brancher, voilà la question

Avant d'adopter les communications électroniques, vous devez tenir compte de certains facteurs cruciaux, notamment la qualité du service téléphonique et de l'approvisionnement en électricité ainsi que l'accès au matériel informatique, aux progiciels, aux fournisseurs de services Internet et aux conseillers en la matière.

Vous aurez peut-être besoin du courrier électronique si :

- vous ou votre organisme avez d'importants besoins qui sont actuellement insatisfaits dans le domaine des communications et en particulier si vous devez communiquer plus rapidement et plus économiquement avec des collègues, amis ou homologues de votre localité, de votre région ou d'autres pays du monde;
- les modes de communication traditionnels vous causent de graves difficultés, par exemple si les télécopies coûtent trop cher ou si le service postal n'est pas fiable, etc.
- vous devez communiquer régulièrement avec vos homologues du réseau et d'autres organisations à l'extérieur du réseau, tout en respectant votre budget et vos délais;
- vous avez besoin d'information utile pour votre travail.

De quoi ai-je besoin pour pouvoir utiliser le courrier électronique?

Vous aurez besoin, au minimum :

- d'un PC;
- d'un modem;
- d'un progiciel de communication comme Eudora qui sert exclusivement au courrier électronique, afin de pouvoir transmettre et recevoir de l'information;

- d'une ligne téléphonique (rappelez-vous que vous ne pouvez pas téléphoner et vous servir du courrier électronique en même temps);
- d'un compte avec un fournisseur de services Internet, c'est-à-dire la société, l'université ou l'organisme à but non lucratif qui vous reliera à Internet. Il est très important de faire un peu de recherche pour trouver le meilleur rapport qualité-prix. Renseignez-vous sur le tarif horaire du travail en direct et sur le soutien technique qu'offre le fournisseur (assurez-vous de demander si le service est gratuit ou non).

Que dois-je savoir au sujet des modems pour me servir du courrier électronique?

«Modem» est un terme normalisé qui désigne un «modulateur-démulateur». Le modem traduit l'information reçue au moyen des lignes téléphoniques dans un langage que peut comprendre votre ordinateur.

Le modem doit être connecté à l'ordinateur pour transmettre et recevoir du courrier électronique et des télécopies électroniques. Le modem doit aussi être relié à la ligne téléphonique.

L'information peut être transmise par les lignes téléphoniques à différentes vitesses, selon le modem que vous avez.

Les modems plus rapides comportent de nombreux avantages puisqu'ils :

- permettent la transmission de plus d'information par seconde;
- sont généralement plus fiables et offrent une connexion de meilleure qualité;
- coûtent moins cher à l'usage (plus les données sont transmises rapidement, moins les coûts de communication sont élevés).

Par contre, les modems plus rapides :

- coûtent plus cher, du moins à l'achat.

Que dois-je savoir au sujet des progiciels de communication pour me servir du courrier électronique?

Les progiciels de communication sont essentiels au fonctionnement d'un modem. Ils vous aident à relier l'ordinateur au modem, permettent à votre ordinateur d'entrer en communication avec le fournisseur de services Internet ou avec l'ordinateur principal, et de transmettre ou de recevoir des données au moyen des lignes téléphoniques.

Il existe une multitude de progiciels de communication. À l'ouverture d'un compte, le fournisseur de services Internet fournit gratuitement ou à peu de frais un progiciel de communication. Vous pouvez aussi télécharger des progiciels disponibles sur Internet; cependant, ce type d'opération demande de la pratique et il est préférable de se familiariser avec les communications de base avant d'explorer ces options plus complexes.

Peu importe le progiciel que vous utilisez, vous devrez l'installer dans votre ordinateur. Si vous ne savez pas comment vous y prendre, vous pouvez embaucher un technicien chevronné ou demander l'aide d'un organisme de votre localité qui est déjà branché à Internet.

Au sujet du téléphone

Votre ligne téléphonique ordinaire suffit pour vous servir du courrier électronique. Vous n'êtes pas obligé de faire installer une seconde ligne à moins que les communications électroniques en viennent à monopoliser votre ligne, au détriment des communications téléphoniques. La ligne sera occupée seulement lorsque vous utiliserez le modem. Dans le cas du courrier électronique, quelques minutes par jour suffisent généralement pour recevoir et transmettre les messages.

Au sujet des fournisseurs de services

Pour transmettre et recevoir des messages électroniques, et pour avoir accès à d'autres services électroniques comme Internet, vous devez d'abord ouvrir un compte chez un fournisseur de services.

Il existe plusieurs fournisseurs qui offrent des services légèrement différents. Certains fournisseurs sont des sociétés privées, d'autres, des organismes à but non lucratif et, dans certains cas, des universités ou des collèges. Les coûts varient mais vous pouvez vous attendre à payer des frais à l'ouverture du compte et un tarif mensuel ou annuel.

Renseignez-vous sur les services et les tarifs de plusieurs fournisseurs avant d'arrêter votre choix. Les autres ONG de votre ville ou de votre pays qui utilisent déjà le courrier électronique peuvent vous donner des conseils utiles à ce sujet.

Traduction libre d'une adaptation du document At Ease with E-mail: A handbook on using electronic mail for NGOs in developing countries, Service de liaison non gouvernemental des Nations Unies et Friedrich Ebert Foundation, 1995.

Serveurs ou listes d'envoi électronique (Listserv)

Un serveur de liste (ou *listserv*, en anglais) est un système pour l'envoi de messages par courrier électronique à une liste de personnes abonnées. Plusieurs groupes ont recours à des *listserv*, pour discuter. Lorsque vous vous inscrivez à un *listserv*, vous commencez à recevoir périodiquement des courriers électroniques qui traitent du sujet auquel il est consacré. Vous pouvez aussi envoyer vos messages aux autres personnes qui y sont inscrites.

Le réseautage électronique par de tels forums de discussion offre plusieurs avantages :

- Il favorise un débat coordonné et informé, ainsi que la participation de membres de pays en développement autant que de pays industrialisés;
- Il permet de communiquer avec un grand nombre de personnes, au moyen d'une technologie relativement élémentaire (courrier électronique, au lieu d'un accès complet à Internet);
- Il permet que les discussions sur la santé et le développement impliquent un plus grand nombre d'organismes et de pays; et
- Il rehausse la valeur des réunions en personne, car il peut servir à en rendre le contenu accessible à des personnes qui n'ont pas pu y participer et il crée une mémoire collective des discussions, des déclarations et des conclusions.

Les virus informatiques

- Un virus informatique est un petit logiciel conçu pour déranger le fonctionnement d'un ordinateur sans que le propriétaire y consente ou en soit même conscient. Un tel virus peut endommager des logiciels de votre ordinateur et causer la perte de fichiers importants. Il peut pénétrer dans votre ordinateur en arrivant par courrier électronique (dans un fichier attaché au message) ou sur une disquette infectée. Le meilleur moyen d'éviter les virus informatiques est de ne pas ouvrir de fichiers attachés qui viennent d'inconnus et de prendre des précautions si vous partagez des disquettes avec d'autres personnes.

Des utilisateurs témoignent

Dans le cadre de la rédaction du guide, nous avons demandé à de nombreux membres de réseaux de lutte contre le sida de nous faire part de leur expérience du courrier électronique. Voici un échantillon de leurs témoignages.

«Le réseautage électronique nous unit et rehausse l'efficacité de notre travail, c'est l'évidence même. Le courrier électronique fait partie de ma vie personnelle et professionnelle. Il satisfait mon besoin de communiquer, d'apprendre, de trouver des solutions. Je ne pourrais plus m'en passer.»

«J'ai d'abord résisté à l'idée d'apprendre à me servir du courrier électronique. Ça me semblait une tâche difficile. Cependant, j'ai demandé à un ami qui savait s'en servir de m'aider et j'ai découvert que c'était plus facile que je ne l'avais cru. Trois heures ont suffi pour maîtriser la technique. Maintenant, je m'en sers tous les jours.»

«Le courrier électronique me permet de communiquer plus souvent avec les membres et les bailleurs de fonds et vice versa.»

«La caractéristique du courrier électronique que je préfère est sa nature informelle. Je peux écrire de courtes notes qui vont droit au but sans consacrer trop de temps aux formalités qu'exigerait la rédaction d'une lettre.»

«Le courrier électronique nous est d'une aide précieuse dans nos programmes d'action sociale, surtout lorsque nous devons intervenir dans des délais serrés.»

«Le courrier électronique facilite les communications avec les membres du comité directeur, qui sont dispersés aux quatre coins du pays. Ils ont tous accès au courrier électronique et lorsque j'ai besoin qu'ils prennent une décision rapide ou qu'ils réagissent tout de suite, je suis généralement bien servi.»

«Les messages électroniques sont transmis très rapidement, ce qui me permet de travailler plus efficacement avec les collaborateurs à notre bulletin d'information (qui sont aussi reliés au courrier électronique) lorsqu'il s'agit d'apporter des modifications à leurs textes. Nous étudions aussi la possibilité de diffuser le bulletin électroniquement auprès de tous nos membres qui ont une adresse électronique et d'en envoyer un exemplaire imprimé aux autres membres. Cette mesure nous aidera à réaliser des économies au chapitre de l'impression, de l'affranchissement et du temps nécessaire à la préparation de l'envoi postal.»

«Grâce au courrier électronique, je peux beaucoup plus facilement entretenir les liens créés lors de la Conférence internationale du sida de Vancouver. Il

m'a aussi permis d'obtenir beaucoup d'information et de documents des gens qui m'avaient donné leur adresse électronique durant la conférence.»

«Le courrier électronique a grandement contribué à l'organisation d'un atelier tenu récemment. Il m'a permis de communiquer tous les jours avec les membres du comité de la planification, dispersés dans la province et le pays. [...] Nous avons tout planifié sans avoir à nous rencontrer.»

«Le courrier électronique nous a permis de réaliser d'importantes économies dans le cadre d'un de nos projets. Il est resté beaucoup d'argent dans le budget de communication car nous avons remplacé, dans la mesure du possible, les interurbains (téléphone et télécopieur) par le courrier électronique. Nous avons pu affecter le surplus à d'autres activités du projet.»

«Notre système de courrier électronique nous permet de lire nos messages même durant nos déplacements. Je voyage beaucoup et je peux ainsi tenir ma correspondance à jour et rester au courant des affaires du réseau durant mes absences.»

«Maintenant que nous avons accès au courrier électronique, je passe beaucoup moins de temps devant le télécopieur. Je peux ainsi me consacrer à d'autres tâches.»

Glossaire

(N.d.t. Nous indiquons le mot anglais en caractères italiques, après chaque terme, puisque plusieurs ressources sur Internet sont en anglais uniquement.)

Adresse (URL ou email) : l'emplacement d'une ressource Internet; ce peut être une adresse de courrier électronique ou une adresse de site Web.

Fichier joint (attachment) : tout type de fichier qui est envoyé en accompagnement à un message électronique.

Téléchargement (download) : opération électronique qui permet de copier un fichier de données d'un ordinateur éloigné à un autre. Cela ressemble à l'ouverture d'un fichier sur votre ordinateur, mais le fichier sera importé d'un site Internet plutôt que d'un dossier situé dans votre ordinateur. Par exemple, le présent Guide de réseautage peut être téléchargé du site Web de l'ICASO.

Page d'accueil (home page) : La première page d'un site Internet, un peu comme la page couverture d'un document imprimé.

Internet : Internet est une connexion électronique qui relie des ordinateurs (serveurs) et des réseaux informatiques, à l'échelle mondiale; il fonctionne 24 heures sur 24.

Serveur d'envoi électronique (Forum de discussion par courrier électronique, ou Listserv) : Système pour l'envoi de messages par courrier électronique à une liste d'abonnés. Plusieurs groupes ont recours à des serveurs d'envoi, pour discuter. Lorsque vous vous inscrivez à un tel serveur électronique, vous commencez à recevoir périodiquement des courriers électroniques qui traitent du sujet auquel il est consacré. Vous pouvez aussi envoyer vos messages aux autres personnes qui y sont inscrites.

Liste d'envoi (Mailing list) : Groupe d'adresses électroniques auxquelles des messages sont envoyés. Généralement, vous pouvez vous inscrire à une liste d'envoi en envoyant à l'adresse de contact de son gestionnaire un message contenant : le mot *subscribe*, le nom de la liste d'envoi et votre adresse de courrier électronique.

Moteur de recherche (Outil de recherche, ou Search Engine) : outil qui vous permet de chercher des mots ou des expressions dans le contenu d'un site Web ou dans l'ensemble d'Internet. Par exemple, si vous tapez dans la fenêtre d'un moteur de recherche les mots « organisme VIH sida » il apparaîtra ensuite à votre écran une longue liste de pages Web qui contiennent ces mots et renvoient à de l'information sur ce sujet.

Page Web (page Internet, ou Webpage) : un fichier unique qui peut être affiché sur Internet. Il peut s'agir de quelques lignes de texte ou de nombreuses pages imprimables.

Site Web (site Internet, ou Website) : un ensemble de pages Web.

WWW est l'abréviation de *World Wide Web* (réseau mondial d'Internet); c'est plus ou moins un synonyme d'Internet.

Renseignements tirés et adaptés du site Internet Square One Technology Glossary, à <<http://www.squareonetech.com/glossary.html>>, 1997.

L a direction et l'administration des réseaux structurés

Introduction

Dans le chapitre 1, nous avons établi une distinction entre les réseaux informels et les réseaux structurés. En général, les réseaux informels sont constitués pour échanger de l'information et exigent une structure administrative modeste. Par contre, les réseaux structurés ont souvent besoin d'une organisation, de mécanismes de coordination et d'une hiérarchie plus élaborés, car ils poursuivent généralement plus d'un objectif et gèrent plus d'une activité.

Ce chapitre porte sur les caractéristiques de l'élaboration des réseaux structurés, notamment :

- le choix d'un organe administratif,
- les modèles d'organes administratifs,
- premier modèle : l'organe administratif fonctionnel,
- second modèle : le collectif,
- la détermination des responsabilités d'un organe administratif,
- la détermination du rôle du personnel.

Le choix d'un organe administratif

La constitution d'un organe administratif représente l'une des premières étapes, sinon la première, de la formation d'un réseau structuré. En général, cet organe comprend des membres du réseau, élus par les autres membres ou participants. L'organe administratif doit dès lors rendre des comptes aux membres.

Les facteurs à prendre en compte lors du choix d'un organe administratif :

Nombre de membres. Quelle taille aura l'organe administratif (nombre de postes)?

Composition. Voulez-vous que l'organe administratif comprenne un nombre précis d'hommes et de femmes? Un nombre précis de PAVIH-sida? Un nombre précis de représentants de chaque région?

Durée du mandat. Quelle sera la durée du mandat des membres de l'organe administratif (un an, deux ans, etc.)?

Modalités d'élection des membres. Qui présentera des candidats aux postes de l'organe administratif? Voulez-vous que les membres soient élus à main levée ou lors d'un scrutin secret? Qui aura le droit de voter?

Les modèles d'organes administratifs

Il est important que les membres d'un réseau structuré définissent le rôle à confier à l'organe administratif. Voici deux modèles courants dans les réseaux qui veulent conserver une structure horizontale où les décisions sont prises en groupe.

Il ne faut toutefois pas oublier la première règle du développement organisationnel : la structure (forme) d'un organisme doit être telle qu'elle garantit un processus décisionnel efficace favorisant la réalisation du mandat et des plans de l'organisme (fonction). Les modèles suivants sont présentés à titre d'exemples seulement. Vous aurez sans doute à les adapter à vos fonctions et besoins particuliers.

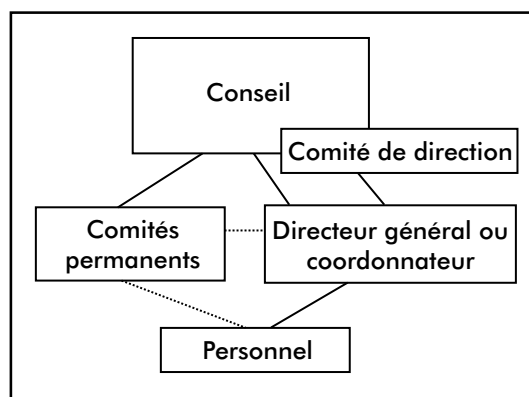
Premier modèle : l'organe administratif fonctionnel

Un organe administratif fonctionnel a des responsabilités sur le plan des activités du réseau. En plus d'assurer l'orientation fonctionnelle et générale, les membres de l'organe administratif peuvent effectuer des tâches pratiques comme la rédaction de documents ou la planification du contenu des ateliers de perfectionnement des compétences.

La structure organisationnelle

Dans un organe administratif fonctionnel, le travail est souvent accompli par des comités qui prennent des décisions ou qui font des recommandations à l'ensemble des administrateurs.

Dans le schéma ci-dessous, le trait pointillé entre l'organe administratif et le personnel cadre représente les rapports de soutien. Les traits continus représentent les rapports hiérarchiques.



Le personnel

En général, au sommet de la hiérarchie du personnel se trouve un coordonnateur ou un directeur général. Cet employé est avant tout responsable de la communication et de la coordination des activités parmi les employés et entre ces derniers et l'organe administratif.

La gestion en équipe ou un mode de gestion participative s'accrochent bien de ce modèle.

Quand ce modèle est-il efficace?

Envisagez d'adopter ce modèle quand :

- les administrateurs possèdent des compétences en gestion;
- les administrateurs possèdent des compétences en organisation dans des domaines précis dont se chargent des comités;

- le réseau est petit;
- il existe des comités permanents bien structurés dont les attributions et les rapports organiques sont clairement définis;
- les administrateurs peuvent consacrer une bonne partie de leur temps aux activités du réseau.

Les facteurs à surveiller

1. La charge des administrateurs est de plus en plus exigeante.

Risque

Les administrateurs sont dépassés par la tâche et s'épuisent.

Solutions

Établir des modalités de fonctionnement et un mandat clairs pour les comités.

Au moment du recrutement, décrire les responsabilités des administrateurs et le temps qu'ils devront consacrer à leurs activités.

2. Il existe une confusion évidente quant aux rôles respectifs des administrateurs et du personnel.

Risque

Il peut y avoir des lacunes ou des chevauchements dans la prestation des services ou dans l'administration du réseau.

Solution

Établir des descriptions de poste claires, en admettant que certaines tâches peuvent être effectuées indifféremment par le personnel ou les administrateurs.

3. Les administrateurs effectuent des tâches pour lesquelles ils ne possèdent pas les compétences nécessaires.

Risque

L'efficacité du réseau et la qualité de son travail se détérioreront.

Solutions

Recruter du personnel possédant les compétences et les intérêts requis.

Offrir aux administrateurs l'occasion d'acquérir et d'utiliser de nouvelles compétences.

Traduction libre d'une adaptation du document Boards Basics Manual for Leadership Development Programs, Centraide Canada-United Way of Canada, 1995.

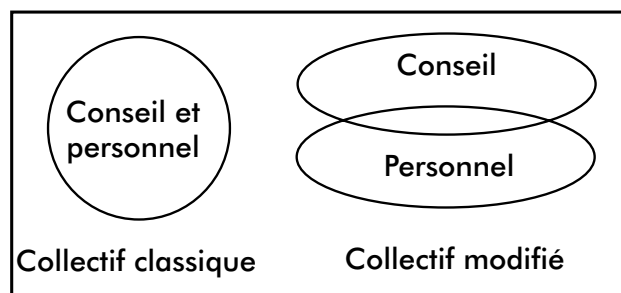
Second modèle : le collectif

Un collectif est un groupe de personnes partageant les mêmes idées et visant un objectif précis. Les membres du collectif doivent établir les principes fondamentaux qui régissent leurs activités communes et y adhérer.

Pour qu'un collectif fonctionne bien, chacun de ses membres doit avoir un sens aigu du rôle qu'il doit jouer pour contribuer à la réalisation des buts et objectifs de l'organisme.

La structure organisationnelle

Dans un collectif véritable, le personnel et les administrateurs collaborent à l'atteinte des buts de l'organisme. Ils partagent la responsabilité des fonctions opérationnelles, d'orientation et de gestion. Ce modèle est souvent adopté par des groupes d'entraide et des organismes qui ont peu ou pas d'employés.



Le personnel

Dans tout collectif, classique ou modifié, il n'y a pas de structure hiérarchique de gestion, bien que certains membres remplissent ce que l'on considère traditionnellement comme les fonctions de gestion. Souvent, ces fonctions sont assumées à tour de rôle.

Dans la pratique, il existe cependant des réseaux qui se sont d'abord constitués en collectifs véritables, mais qui confient maintenant la gestion à des coordonnateurs. On les désigne encore comme des collectifs, car ils cherchent à équilibrer la contribution des administrateurs et du personnel, à promouvoir un statut égal pour ces personnes et à prendre des décisions fondées sur le consensus.

Quand ce modèle est-il efficace?

Le modèle du collectif est efficace :

- quand les valeurs, les buts et les objectifs de l'organisme suscitent un degré élevé d'adhésion et d'engagement;
- quand le travail d'équipe est valorisé;

- quand tous les membres sont prêts à faire leur part de travail dans le réseau;
- quand les membres sont très compétents et capables d'investir beaucoup de temps pour prendre des décisions collectives;
- quand le réseau est petit;
- quand les membres font preuve d'un engagement ferme les uns envers les autres.

Les facteurs à surveiller

1. Certains membres peuvent présumer que l'absence de hiérarchie est synonyme d'absence de structure.

Risque

Le réseau réinventera continuellement la roue et négligera certaines fonctions.

Solutions

Définir les fonctions obligatoires et les assigner à des personnes ou à des équipes. Élaborer un mandat clair.

2. En l'absence d'une hiérarchie officielle, des cliques ou des hiérarchies officieuses sont susceptibles de se former.

Risque

Certains groupes ou individus peuvent acquérir plus de pouvoir que d'autres à cause de leurs compétences, de leur assurance ou du poste qu'ils occupent.

Solutions

Reconnaître l'existence de ce déséquilibre des pouvoirs informels.

Partager les responsabilités et instaurer la rotation des tâches, pour briser les hiérarchies informelles.

Déceler les facteurs qui influencent le processus décisionnel et élaborer des règles de base.

3. Les membres du collectif succombent au surmenage ou croulent sous une charge de travail trop lourde.

Risques

Le réseau risque de perdre des membres ou de perdre son efficacité.

Le réseau peut avoir du mal à recruter de nouveaux membres si ceux-ci pressentent qu'ils auront trop de travail.

Les membres qui, pour des motifs personnels, ne peuvent pas consacrer autant de temps que d'autres aux activités du réseau verront leur engagement mis en doute.

Solutions

Définir des attentes réalistes et respecter les besoins personnels des gens.

Établir une structure et un processus décisionnel efficaces pour la gestion des activités courantes afin de réduire l'investissement en temps de chacun des membres.

Accorder de la valeur à toutes les contributions, quelles qu'elles soient.

Traduction libre d'une adaptation du document Boards Basics Manual for Leadership Development Programs, Centraide Canada, 1995.

Des conseils sur la façon de répartir les rôles respectifs du personnel et des administrateurs

Une fois la décision prise d'embaucher du personnel, la principale tâche consistera à déterminer les rôles respectifs des administrateurs et des employés.

Voici quelques possibilités.

Pour choisir la structure appropriée, les administrateurs doivent répondre à trois questions fondamentales :

1. Quelles décisions voulons-nous prendre nous-mêmes et lesquelles voulons-nous confier au personnel?
2. Jusqu'à quel point voulons-nous participer à la gestion quotidienne du réseau?
3. Comment allons-nous établir les rapports hiérarchiques entre les administrateurs et le personnel?

Selon vos réponses à ces questions, vous obtiendrez différents scénarios de fonctionnement de l'organe administratif.

La détermination des responsabilités d'un organe administratif

Il est essentiel de préciser les responsabilités de l'organe administratif pour que ses membres sachent clairement ce que le réseau attend d'eux. Il est utile de mettre par écrit ces responsabilités, car un document aidera les administrateurs à déterminer comment ils peuvent contribuer efficacement aux activités du réseau. Il les aidera aussi à honorer leurs engagements.

Bien qu'il existe différents types d'organes administratifs, il est possible d'énumérer leurs fonctions de base.

Ils doivent :

- veiller à ce que les activités du réseau soient conformes à l'énoncé de mission;
- élaborer des politiques qui aideront à déterminer les activités et les modalités de gestion du réseau;
- déterminer l'orientation du réseau (planification stratégique);
- obtenir des ressources financières et veiller à leur saine gestion;
- superviser les activités et en évaluer les résultats;
- gérer les ressources humaines (personnel et bénévoles);
- assurer la continuité de la gestion du réseau;
- remplir les fonctions juridiques fondamentales d'un organe administratif (si, bien sûr, le réseau possède une identité juridique).

Exemple de mandat d'un administrateur

Rôle principal

Veiller à l'élaboration et à l'application de politiques conformes à la raison d'être du réseau.

Responsabilités

- Participer aux réunions de l'organe administratif et, au besoin, siéger à ses comités.
- Lire les procès-verbaux et les rapports, et se tenir au courant des activités du réseau.
- Aider activement l'organe administratif à prendre des décisions collectives au sujet des politiques.
- Promouvoir les intérêts du réseau dans la communauté.
- Écouter et évaluer les points de vue en faisant preuve d'ouverture d'esprit.
- Se tenir au courant de l'évolution des besoins de la communauté.
- Bien connaître la situation financière du réseau et assumer sa responsabilité à cet égard.
- Représenter le réseau lors de réunions externes (au besoin et si c'est possible).
- Soutenir les activités de financement du réseau et y participer.

Qualités

- Connaissance des questions liées au VIH-sida et intérêt pour ces questions.

- Connaissance des enjeux du VIH-sida dans le contexte du réseau.
- Tact et esprit d'équipe.
- Disponibilité et volonté de servir.
- Compétences et connaissances propres à soutenir les activités de gestion de l'organe administratif.

Paramètres temporels

- Mandat de deux ans.
- Les réunions de l'organe administratif ont généralement lieu une fois par mois et durent environ deux heures.
- Les réunions des comités ont généralement lieu une fois par mois et durent deux heures.
- Les événements spéciaux, comme les conférences et les séances de planification, ont lieu tous les deux mois et durent environ trois heures.

Le mandat de l'organe administratif d'un réseau de lutte contre le sida existant

Voici le mandat exact du «conseil consultatif», l'organe administratif du Kenyan AIDS NGOs Consortium. Vous le trouverez peut-être utile pour élaborer le mandat de votre propre organe administratif.

Kenyan AIDS NGOs Consortium

Mandat du conseil consultatif

Le conseil comprend :

- quatre représentants des membres du consortium des ONG, élus lors de l'assemblée annuelle;
- le coordonnateur du secrétariat;
- l'adjoint du coordonnateur;
- des membres ou conseillers choisis par le conseil d'administration.

Rôles

Le conseil consultatif assure l'orientation du consortium et supervise ses activités. Le rôle du conseil est le suivant :

- sur le plan financier, rendre des comptes aux membres du consortium et aux bailleurs de fonds;
- proposer des idées et des concepts en vue de l'élaboration des activités et des demandes de subvention du consortium;
- élaborer des stratégies qui assureront la pérennité du réseau et approuver les demandes de subvention;

- ❑ aider à déterminer l'orientation générale du consortium;
- ❑ recruter et gérer le personnel;
- ❑ acquérir des biens meubles et immeubles, des propriétés ou installations, et vendre, céder ou hypothéquer, louer ou gérer autrement l'ensemble ou une partie des biens ou des droits du consortium.

Durée du mandat

- ❑ Les membres du conseil sont élus pour une période de deux ans et peuvent être réélus pour un autre mandat.

La détermination du rôle du personnel

Alors que de nombreux réseaux peuvent fonctionner en ne comptant que sur des bénévoles, la plupart des réseaux ont, à un moment ou à un autre, à décider s'ils embaucheront des employés. Certains réseaux embauchent du personnel dès leur création pour que les choses «démarrèrent». D'autres attendent le moment où les efforts bénévoles de leurs membres n'arrivent plus à porter le réseau. D'autres encore aimeraient embaucher du personnel pour permettre à leurs membres de remplir d'autres fonctions, mais n'en ont pas les moyens.

L'embauche du personnel est une étape importante pour un organisme. Elle change la nature des rapports entre les membres et peut engendrer certains problèmes, à moins que les rapports entre les administrateurs et le personnel ne soient clairement définis.

L'embauche d'un employé cadre représente l'une des plus importantes tâches de l'organe administratif. Il faut en général investir beaucoup de temps et d'efforts pour trouver le candidat approprié. L'application d'une démarche structurée rend l'exercice efficace. Voici les étapes du processus d'embauche.

1. Élaboration d'une description de poste

La description de poste est la pierre d'assise du processus d'embauche. Elle compte quatre éléments :

- une description générale du poste, y compris l'objet du poste et les fonctions de base;
- l'indication du supérieur immédiat;
- la définition des pouvoirs attachés au poste (p. ex., pouvoir de dépenser);
- la liste des responsabilités et des tâches particulières.

La description de poste doit présenter des liens avec l'objectif et les buts du réseau. En outre, elle doit décrire

ce qu'on attend du titulaire. Les obligations de toutes les parties y sont clairement énoncées.

La préparation de la description de poste et de la liste des tâches et des responsabilités révélera si les exigences sont réalistes. Une seule personne peut-elle s'acquitter de la tâche? Quelles compétences faut-il pour remplir les fonctions de base? En répondant à ces questions, vous pourrez déterminer les exigences du poste.

2. Définition des exigences du poste

La description de poste ne contient pas les renseignements nécessaires pour choisir un candidat. Elle permet plutôt de déterminer les compétences et les aptitudes personnelles souhaitées. Les exigences devraient comprendre les éléments suivants :

- les qualités et aptitudes personnelles souhaitables,
- les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles,
- les types d'expérience de travail,
- l'instruction et la formation informelle.

3. Rémunération

La rémunération comprend non seulement le salaire, mais aussi les avantages sociaux et les conditions d'emploi. Les avantages sociaux comprennent :

- les primes,
- la rémunération des heures supplémentaires,
- les indemnités,
- un régime d'assurance maladie,
- un régime d'assurance dentaire,
- une assurance vie et invalidité,
- les congés payés et les vacances,
- les congés de maladie que les employés peuvent prendre quand ils sont malades ou incapables de travailler.

Les conditions d'emploi peuvent prévoir :

- les congés,
- une période de stage,
- l'avis de cessation d'emploi,
- le processus de grief.

Les limites de l'échelle salariale devraient être établies de manière à pouvoir déterminer objectivement la rémunération en fonction de l'expérience du candidat choisi. Si le réseau est composé d'organismes, le salaire et

les avantages sociaux du personnel devraient être conformes à ceux de ces organismes.

La description et les exigences du poste peuvent servir à établir un niveau de rémunération équitable. Il sera peut-être utile de consulter les régimes de rémunération pour des postes semblables, dans des organismes semblables.

Une fois la description de poste préparée, il faut aussi prendre les mesures importantes énumérées ci-dessous. Nous nous abstenons de les détailler, mais il convient de réfléchir attentivement à chacune d'elles.

Mesures à prendre :

- Publier l'avis de vacance du poste.
- Former un jury.
- Présélectionner les candidats intéressants.
- Interviewer les candidats présélectionnés.
- Choisir le candidat.

L'embauche d'un employé cadre n'est qu'un moyen parmi d'autres de remplir un poste. Il existe deux autres possibilités :

- Détacher ou « emprunter » un employé d'un organisme membre.
- Embaucher un employé chargé des fonctions administratives courantes, tandis que des bénévoles continueront de s'occuper des autres activités du réseau.

Adapté du document Efficacité organisationnelle : guide du conseiller, de Judy Kent, Bureau national du programme de formation à la direction bénévole, 1992.

Description de poste d'un employé cadre

Voici la description réelle du poste de secrétaire général du Southern African Network of AIDS Service Organizations (SANASO). Cet exemple vous aidera peut-être à élaborer la description de poste de l'employé cadre de votre réseau.

Description de poste

Poste : secrétaire général

Horaire : temps plein

Le secrétaire général est l'agent administratif principal du SANASO. Il relève du comité de coordination du SANASO, par l'entremise du président.

Tâches et responsabilités

Il incombe au secrétaire général du SANASO :

1.1 De contribuer à la poursuite des objectifs du SANASO.

1.2 De faciliter l'échange d'information, d'idées, d'expériences et de ressources, parmi les ONG de lutte contre le sida de la région et du monde entier, grâce aux mécanismes suivants :

- diffusion d'un bulletin trimestriel;
- diffusion des documents pertinents;
- compilation et maintien d'un répertoire des activités des membres du SANASO;
- visites aux ONG membres du SANASO, afin de constater sur place la nature de leurs activités et de leur offrir aide et soutien.

1.3 De promouvoir la coopération et la collaboration parmi les ONG de lutte contre le sida de la région.

1.4 De participer aux réunions du comité de coordination en tant que membre d'office; d'assurer la liaison avec le président et le secrétaire pour la préparation de l'ordre du jour de ces réunions et de transmettre les procès-verbaux aux membres.

1.5 De tenir un registre des biens acquis par le SANASO ou qui lui sont cédés.

1.6 De tenir un registre des ONG membres; de leur rappeler de verser les droits d'adhésion et de prendre les dispositions pour encaisser ces droits; de voir à ce que le SANASO adhère aux organismes pertinents.

1.7 De représenter le SANASO aux conférences régionales et internationales sur le réseautage, en consultation avec le président. Lors de telles conférences, d'informer les autres participants à propos de la position du SANASO concernant les questions d'ordre social, politique et économique qui ont une incidence sur la lutte contre le sida dans la région, et plus particulièrement des besoins et des réalisations du SANASO.

1.8 D'appliquer des normes strictes d'éthique professionnelle et de confidentialité.

1.9 De pratiquer une saine gestion financière au SANASO et de veiller à la tenue de registres exacts de toutes les transactions financières; de produire des rapports financiers réguliers à l'intention du comité de coordination et des rapports financiers annuels à l'intention des organismes donateurs.

1.10 De gérer les transactions commerciales et financières du SANASO en consultation avec le président et le trésorier, et de veiller à la production d'un rapport annuel et d'un bilan financier à l'intention des organismes donateurs.

1.11 De s'acquitter de toutes les autres tâches raisonnables requises par le comité coordonnateur, par l'entremise du président ou d'un membre autorisé.

1.12 D'organiser les conférences et les ateliers du SANASO en collaboration avec les réseaux d'ONG du pays hôte.

1.13 De préparer les demandes de subvention du SANASO, de les transmettre aux donateurs et de se conformer aux exigences relatives aux subventions accordées au SANASO.

1.14 De superviser les employés du SANASO.

L a voix de l'expérience

Introduction

Il est de plus en plus clair que le réseautage rehausse les efforts de lutte contre le VIH-sida. Cependant, force est de constater qu'il y a pénurie de documentation sur l'expérience de ceux qui ont tenté de créer et de maintenir un réseau efficace. Cet état de chose est regrettable car les réseaux de lutte contre le sida ne pourraient que bénéficier d'une réflexion plus poussée sur leurs réussites, leurs échecs, leurs forces et leurs faiblesses, et d'un échange sur leurs conclusions avec leurs homologues.

Ce chapitre présente trois articles qui portent sur les leçons apprises dans le domaine du réseautage. Le premier article concerne les facteurs qui influent sur la dynamique des réseaux. Le deuxième résume les conclusions de l'évaluation de l'échec d'un réseau autochtone d'Asie. Nous l'incluons ici car l'expérience de ce réseau s'applique aussi aux réseaux de lutte contre le sida. Le dernier, écrit pour le guide, porte sur les enjeux et les défis du réseautage.

- Les facteurs qui influent sur la dynamique des réseaux,
- L'autopsie d'un échec,
- Les enjeux et défis du réseautage.

Les facteurs qui influent sur la dynamique des réseaux

D'innombrables facteurs influencent la dynamique des réseaux. Dans le cadre de la rédaction du guide, nous avons recueilli des exemples des expériences qui reflètent les divers stades de l'évolution d'un réseau. Cette liste d'obstacles et de défis donne une bonne vue d'ensemble des facteurs de réussite et d'échec d'un réseau.

- Le réseautage est une démarche importante : il doit comprendre la création d'une culture qui donne aux membres un sens d'appartenance à un groupe et de partage d'un but commun, et qui leur confère des droits et devoirs réciproques. Cette culture doit être reconnue et soutenue au même titre que la raison d'être et le travail du réseau puisqu'un réseau est essentiellement un groupe de personnes qui tentent de trouver ensemble des solutions à des problèmes communs.
- Le succès d'un réseau dépend de l'établissement de buts clairs. Cela dit, la plupart, voire tous les réseaux, démarrent sans les avoir précisés. Il faut du temps pour que les membres s'entendent sur leurs buts communs. Par conséquent, il est normal de remarquer un certain flottement durant l'établissement d'un réseau. Cette situation ne devrait pas causer de problèmes pour autant que les buts provisoires aident à orienter les activités du réseau et incitent les gens à s'y joindre. En outre, il est important, à cette étape, de reconnaître la nature transitoire des buts et d'inciter les membres à participer activement au processus visant à les préciser.
- Aucun réseau ne peut répondre aux attentes de tous ses membres. Soyez réaliste et recrutez d'abord ceux qui font preuve d'un réel enthousiasme. S'il est important d'assurer l'inclusion, il est également important d'avoir l'esprit pratique. Il est parfois sage de collaborer d'abord avec un petit groupe d'organismes qui adhèrent aux buts du réseau et acceptent le processus, afin d'optimiser les ressources du réseau. En tentant de plaire à tout le monde, vous risquez de ne plaire à personne. Cela dit, il ne s'agit pas là d'un moyen d'exclure les organismes qui s'intègrent moins facilement. Rappelez-vous que certains organismes ont besoin de plus de temps pour reconnaître les avantages du réseau et y adhérer.
- Les réseaux évoluent souvent en fonction des nouveaux intérêts des membres, de leurs nouvelles priorités ou des changements au sein du leadership. Les différends entre organismes deviennent parfois plus puissants que les buts qui les ont rassemblés à l'origine. Ces différends peuvent affaiblir, voire briser les réseaux. Cependant, il ne s'agit pas toujours d'une situation négative; après tout, la vie est un processus dynamique et il est normal que certains réseaux disparaissent, que le nombre de membres fluctue et que les buts et objectifs changent.
- Les réseaux doivent faire preuve de souplesse. Les membres d'un réseau seront plus susceptibles de se dévouer à la cause s'ils croient que celui-ci peut répondre à leurs besoins. Il est important de permettre au réseau et à ses membres d'ajuster leurs priorités. Il est aussi important de planifier ces changements en passant régulièrement en revue l'énoncé de mission et les buts du réseau.
- Il est essentiel que les réseaux ne fassent pas concurrence à leurs membres. Ainsi, certains membres possèdent des compétences précises et leur participation peut être avantageuse pour tous les membres. Il ne faut pas oublier, cependant, que les réseaux doivent éviter d'adopter les mêmes domaines d'activité que leurs membres, sous peine d'entrer en concurrence directe avec eux au chapitre des fonds, des participants, des ressources et de l'influence. Ce type de concurrence mène généralement à la disparition du réseau.
- Les membres d'un réseau doivent avoir le sentiment que le réseau leur appartient. Ils doivent sentir qu'ils contribuent à l'essor du réseau sans quoi leur dévouement fléchira.
- Il est essentiel que tous les membres d'un réseau soient sur un pied d'égalité. Gare aux réseaux dont un ou quelques membres dominent le processus. Certains réseaux éprouvent des difficultés lorsque les organismes plus importants sont favorisés au détriment des plus petits. Les opinions de tous les membres doivent avoir le même poids.
- Beaucoup de réseaux n'ont pas les moyens financiers de bien s'administrer. En l'absence de personnel rémunéré, les membres s'attendent à ce que la fonction administrative soit remplie par des bénévoles. Bien qu'il s'agisse d'une solution pratique pour les réseaux à court de fonds ou de temps, elle ne donne pas toujours des résultats heureux. Souvent les bénévoles doivent gagner leur vie et remplissent leurs fonctions bénévoles lorsqu'ils le peuvent.
- Les membres d'un réseau, qu'il s'agisse d'individus ou d'organismes, ne peuvent pas dépendre exclusivement de la générosité des donateurs. Par conséquent, ceux qui souhaitent se joindre à un réseau pour bénéficier de ses services doivent être disposés à y apporter une contribution, financière ou autre, afin d'en assurer l'efficacité. Le vrai test de la viabilité d'un réseau est le suivant : peut-il survivre, même de façon informelle, en période de pénurie?
- La communication est un des principaux problèmes des réseaux. Il faut beaucoup de temps pour diffuser l'information essentielle,

répondre aux demandes de renseignements, demander l'opinion des membres et élaborer des stratégies collectives. Le réseau doit pouvoir affecter du personnel et des fonds à ces activités. La fragilité des infrastructures de communication (service téléphonique médiocre, panne de matériel et manque de soutien technique) contribue souvent au problème. S'il faut plusieurs jours pour joindre un organisme, celui-ci risque de se sentir exclu du processus et les deux parties en viennent à éprouver des frustrations. Ne laissez pas ces obstacles vous décourager. La création d'un réseau efficace est un travail de longue haleine qui exige beaucoup de patience de la part de tous les intervenants.

L'autopsie d'un échec

L'article suivant porte sur les raisons de l'échec d'un réseau. Intitulé «Les répercussions des programmes de développement régional sur les minorités indigènes», cet article de Jean Michaud a été publié à l'origine dans le document Réseaux du CRDI - Une perspective ethnographique, d'Anne K. Bernard, Centre de recherches pour le développement international, 1996.

Dans cet examen du Réseau sur le développement régional et les minorités indigènes en Asie du Sud-Est (RDIMSEA), l'auteur étudie les répercussions des programmes de développement régional sur les minorités indigènes vivant en Thaïlande, en Malaisie continentale et insulaire, ainsi qu'aux Philippines. Le RDIMSEA, réseau conçu de l'extérieur, était constitué d'ONG, d'universitaires et d'un bureau de coordination. Il a connu une existence difficile et agitée dès sa création. Le remplacement, survenu très tôt, de membres clés du personnel a provoqué une grande confusion. Les principaux responsables du lancement du réseau l'ont quitté et ont été remplacés à la hâte par des personnes qui n'entretenaient pas de rapports de travail entre elles auparavant. Cet épisode a probablement été la plus importante source des problèmes qui se sont présentés par la suite. Dans le cadre de ce projet, on attachait de l'importance à la participation de représentants des minorités indigènes et on s'efforçait d'obtenir le concours de chercheurs qui appartenaient eux-mêmes aux groupes minoritaires. Les efforts déployés en vue de recruter des membres de ces groupes se sont heurtés à divers obstacles : contraintes linguistiques, niveaux d'instruction insuffisants, absence de structures administratives et politiques avec lesquelles le réseau aurait pu travailler et, d'une manière générale, manque d'intérêt pour l'entreprise. Il est probable que la motivation initiale de nombreux participants résidait avant tout dans leur propre intérêt. En réponse à une question sur la participation à ce réseau, aucun d'entre eux n'a exprimé quelque enthousiasme que ce soit au sujet de la possibilité d'une collaboration dynamique avec les autres membres. Étant donné que ce réseau n'était pas né de l'intérieur, il n'a pas

reçu l'appui enthousiaste des bénéficiaires qui lui aurait permis de devenir un réseau opérationnel et durable.

Le caractère régional du projet a également suscité certains problèmes. Des différences linguistiques, culturelles, religieuses, politiques et économiques séparaient les chercheurs et les groupes minoritaires; il existait aussi un important fossé d'ordre culturel entre les membres eux-mêmes. Le réseau a présumé à tort que des organisations étudiant des populations similaires étaient elles aussi similaires. Le concept de réseau repose sur le principe d'une collaboration entre les groupes membres. Plus le fossé entre les participants est profond, plus il est difficile d'assurer la cohérence du réseau, et plus on peut s'attendre à l'émergence d'une opposition.

Voici les principales conclusions et recommandations de l'étude :

1. On n'a pas, dans le cadre du projet, défini avec précision le rôle du coordinateur du réseau.
2. On n'a pas su arriver à une compréhension commune de la façon dont le réseau devait fonctionner, on a manqué de transparence et une relation de compétition s'est établie avec le donateur.
3. Il aurait été préférable de mettre l'accent sur une seule région écologique ou sur des groupes ayant des identités culturelles plus proches les unes des autres.
4. Dans ce projet, on aurait pu viser plus clairement la participation active des minorités indigènes au processus de recherche et à la prise de décisions.
5. La participation de divers organismes au même projet nécessite une véritable compréhension, de part et d'autre, des similarités et des différences fondamentales entre elles; elle rend nécessaire, également, la discussion entre les participants.
6. Pour que les réseaux puissent alléger la charge de travail des participants, au lieu de l'accroître, il faut d'abord que les participants y investissent un certain temps. Les organisations fragiles ne disposent pas nécessairement du «capital énergie» qui leur permettrait d'attendre les résultats visés. Il faut donc élaborer le mécanisme du réseau en tenant bien compte des réalités de ses membres éventuels.
7. La coordination constitue toujours une question d'une importance cruciale dans un réseau. On a imputé l'effondrement du projet principalement au manque de coordination.
8. Dès les toutes premières étapes de la discussion, tous les participants éventuels devraient avoir l'occasion de se rencontrer et de faire part de leurs motivations et leurs attentes. Les représentants des

donateurs devraient prendre l'initiative de s'entretenir avec tous les participants.

9. On a laissé de côté deux questions fondamentales au moment de la conception du réseau : Le réseautage est-il vraiment un mode d'action utile dans le présent contexte? Quel est le bien-fondé, sur le plan opérationnel, du concept de «minorités indigènes» en Asie du Sud-Est?

Les enjeux et défis du réseautage

Roger Drew, directeur des projets du Family AIDS Caring Trust du Zimbabwe, a contribué à l'oeuvre de plusieurs réseaux de lutte contre le sida de l'Afrique australe. Dans cet article, dont la traduction est présentée ici, il évalue les principaux facteurs qui influencent l'évolution et la dynamique d'un réseau.

Qu'est-ce qui caractérise le succès d'un réseau? C'est peut-être le fait que toutes les parties prenantes — membres, bailleurs de fonds et organismes de réglementation comme les gouvernements — y trouvent leur compte. Quels sont les obstacles que doit franchir un réseau pour assurer son succès?

La multiplicité des visions

Le réseau dont les membres ne s'entendent pas sur la vision globale de leur collaboration se heurtera à des difficultés. Ainsi, les bailleurs de fonds veulent peut-être que le réseau assure le lobbying auprès des gouvernements tandis que les membres veulent qu'il recueille des fonds en leur nom. Souvent, la vision n'est pas précisée, chaque intervenant tenant pour acquis que les autres partagent son point de vue!

Les réseaux devraient déterminer qui sont les principaux intéressés et quelle est leur vision d'ensemble. Seuls les réseaux dont la vision est claire et partagée par tous leurs membres peuvent espérer atteindre leurs buts. Par conséquent, les réseaux devraient être composés uniquement d'intervenants qui acceptent leur réseau. Pour ce faire, il faut parfois refuser certains fonds ou imposer des restrictions d'adhésion. Le fait d'établir clairement la vision d'un réseau permet aux intervenants d'avoir des attentes réalistes.

La résolution des conflits

Les sources de conflits au sein d'un réseau sont nombreuses. La concurrence entre les membres et les tiraillements entre organismes peuvent avoir un effet négatif. Les décisions sont parfois prises pour des raisons politiques plutôt que pour rehausser l'efficacité du réseau, comme c'est parfois le cas lors du choix de l'emplacement des bureaux d'un secrétariat, du choix de la ville où se tiendra un

atelier ou une conférence ou de la détermination de la représentation au sein de l'organe administratif.

Le réseau doit adopter un mécanisme de résolution des conflits. Cependant, le problème peut parfois déborder le cadre du réseau.

La communication

La communication est l'un des plus grands défis de tous les réseaux, surtout lorsque les distances qui séparent leurs membres sont très grandes et les infrastructures de communication, très rudimentaires. Comme l'un des principaux buts de nombreux réseaux est d'améliorer l'échange d'information, il faut accorder une attention particulière :

- à la fréquence de publication, au contenu et à la qualité des bulletins d'information,
- à la fréquence et au but des réunions,
- à la division des réseaux en sections locales,
- aux programmes visant à améliorer les infrastructures de communication.

La prise de décisions

Le réseau éprouvera des difficultés si les principaux intéressés se sentent exclus du processus décisionnel. Des processus différents peuvent convenir à des réseaux différents ou à diverses étapes de l'évolution d'un même réseau. Il importe avant tout de préciser les modalités du processus et de les passer en revue périodiquement.

La situation financière

L'aspect financier du réseautage joue un rôle important à de nombreux égards. D'abord, les réseaux ont besoin d'argent pour fonctionner, que cet argent provienne des membres ou d'une source externe. Ils doivent reconnaître que les bailleurs de fonds, internes ou externes, auront beaucoup d'influence en leur sein. Par conséquent, ils doivent choisir leurs bailleurs de fonds avec soin.

Ensuite, face à la rareté des ressources, les organismes et les individus chercheront peut-être à tirer un avantage financier du réseau. Ne pas tenir compte de cette réalité, c'est s'exposer à des frustrations et à des déceptions.

Enfin, les réseaux doivent adopter un mécanisme de gestion de leurs finances. Ce n'est pas chose aisée car la plupart des réseaux ont d'autres priorités et leurs membres ne possèdent pas toujours les compétences requises. Cependant, le réseau qui fait fi de ce conseil s'expose à la mauvaise gestion financière et à la fraude. Les bailleurs de fonds externes ont souvent des exigences très strictes à cet égard.

La gestion du changement

Les réseaux sont des entités dynamiques qui évoluent en même temps que le contexte dans lequel ils travaillent. Un réseau efficace doit pouvoir s'adapter aux changements internes et externes.

L'un des plus grands changements qui s'opèrent au sein d'un réseau est l'embauche d'employés. Les réseaux franchissent généralement cette étape lorsque la charge de travail devient trop lourde pour

les bénévoles. Cependant, cette charge de travail peut s'alourdir encore plus durant la période de transition entre la structure entièrement bénévole et la structure à deux niveaux. Les conséquences de cette transition peuvent être désastreuses si les membres du réseau n'y sont pas préparés. Les réseaux n'accordent souvent pas l'importance voulue aux conditions d'embauche du personnel et aux questions connexes. De plus, il est important de départir les rôles respectifs des comités bénévoles et du personnel.

Que pensez-vous du *Guide de réseautage de l'ICASO*?

Nous sommes témoins, depuis quelques années, d'une augmentation marquée du nombre de réseaux de lutte contre le sida, tant à l'échelle locale, nationale, régionale qu'internationale. Ce phénomène est attribuable, dans une large mesure, à l'importance accrue de la coopération et de la collaboration comme moyens de faire face à la complexité de la pandémie de sida, ainsi qu'à une plus grande reconnaissance de la valeur d'une action concertée.

Le *Guide de réseautage* de l'ICASO se veut un outil qui aidera les réseaux de lutte contre le sida à maintenir leur dynamisme et à remplir leur mission d'agents de changement.

Le Conseil international des ONG de lutte contre le sida vous serait reconnaissant de lui faire part de vos observations et de vos suggestions concernant le guide. Soyez assuré qu'elles sauront enrichir le réservoir des connaissances sur le réseautage. L'ICASO les intégrera aux futures éditions du *Guide*, le cas échéant, ainsi qu'à d'autres documents qui s'en inspirent.

Nous vous invitons donc à répondre aux questions suivantes :

- Quels chapitres ou sections du guide furent les plus utiles pour vous?
- Vous êtes-vous inspiré de certains chapitres du guide pour créer, renforcer ou maintenir un réseau ou une activité de réseautage?
- Avons-nous oublié des sujets ou des thèmes?
- Avez-vous d'autres commentaires (positifs ou négatifs) ou des recommandations?
- Connaissez-vous quelqu'un d'autre qui pourrait profiter du guide?

Veillez faire parvenir vos observations à :

Secretariat de ICASO
65, rue Wellesley est, bureau 403
Toronto, Ontario
CANADA M4Y 1G7
Tél. : (1-416) 921-0018
Télécopieur : (1-416) 921-9979
Courriel : icaso@icaso.org
Site Web : <http://www.icaso.org>

