

# **Réseaux du CRDI**

**Une perspective ethnographique**

**par**

**Anne K. Bernard**

**Section de l'évaluation**

**CRDI**

**Septembre 1996**

*Le présent rapport a été préparé par la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international. Les opinions qu'il renferme sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions du CRDI.*

*Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le rapport ou pour en obtenir des exemplaires, veuillez vous adresser à la :*

*Section de l'évaluation  
Centre de recherches pour le développement international  
B.P. 8500, Ottawa ( Ontario ) Canada K1G 3H9*

*Téléphone : ( 613 ) 236-6163, poste 2350  
Télécopieur : ( 613 ) 563-0815  
Adresse électronique : [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sigles</b> .....	5
<b>Remerciements</b> .....	7
<b>Avant-propos</b> .....	9
<b>Introduction</b> .....	13
<b>Méthode</b> .....	15
<b>Définitions et objectifs</b> .....	17
Caractéristiques définitoires.....	17
Les réseaux, des ententes sociales.....	17
Les réseaux, des tribunes d'interaction sociale.....	18
Les réseaux, des possibilités illimitées.....	18
Les réseaux, des moyens de renforcer les capacités.....	20
Les réseaux, des moyens de préserver les capacités.....	21
Les réseaux, des catalyseurs de créativité et de prise de risques.....	22
Nouvelles finalités.....	22
Réseaux de liaison.....	22
Réseaux conjecturaux.....	23
Plates-formes d'action.....	23
Réseaux non traditionnels.....	24
Réseaux d'accès.....	25
<b>Structures et fonctions</b> .....	27
<b>Facteurs de réussite et causes d'échec</b> .....	31
Gestion interne flexible.....	31
L'enrichissement par la diversité.....	33
L'élaboration d'un consensus.....	33
La gestion du changement.....	34
<b>Risques courus et équilibre</b> .....	37
Risques courus.....	37
Équilibres à atteindre.....	38
Équilibre entre les niveaux hiérarchiques : réseaux internationaux, régionaux et locaux.....	39

Équilibre entre les milieux : particuliers, établissements et capacités locales.....	40
Équilibre entre les objectifs .....	41
Équilibre entre les besoins des donateurs, ceux des membres et ceux des institutions connexes .....	44
<b>La prise de conscience des avantages .....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusions.....</b>	<b>51</b>
<b>Perspectives d'avenir .....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 1 : Études commandées .....</b>	<b>65</b>
Philip English.....	66
Andrea Goldsmith.....	69
Yussuf Kassam.....	71
Jean Michaud .....	73
Rachel V. Polestico.....	75
Nancy Smyth.....	77
Rajesh Tandon .....	80
Edward J. Weber.....	82
<b>Annexe 2 : Personnes interviewées .....</b>	<b>85</b>
Afrique .....	85
Amérique latine.....	86
Asie .....	86
Canada.....	87
Europe .....	87
Moyen-Orient.....	87

## Yussuf Kassam

### Le partenariat dans les réseaux d'ONG\*

Le maillage, dans le domaine de l'action en faveur du développement, se fonde sur un phénomène social qui suppose le partage et la collaboration à propos de questions d'intérêt commun, pour le bien de tous les membres. Le maillage entre ONG établit des liens axés sur les luttes qu'elles mènent relativement à des questions sociales et à des enjeux liés au développement. Le concept de partenariat représente un paradigme clé du développement dans la coopération Nord-Sud entre ONG.

Ce concept fait partie intégrante d'un maillage efficace et fructueux. Sa compréhension permet de déterminer les conditions nécessaires à l'efficacité des réseaux, particulièrement des réseaux internationaux mettant en présence des ONG du Sud et du Nord. Ces réseaux sont vulnérables lorsque les rapports de force sont inégaux, car ils peuvent conduire à une domination de la part des organisations du Nord et à l'absence d'obligations mutuelles de rendre des comptes au sein du réseau.

Deux facteurs expliquent l'émergence du concept de partenariat : la reconnaissance de la répartition inégale des ressources entre les pays industrialisés et les pays en développement, et le potentiel que possèdent les organisations du Nord, particulièrement celles qui fournissent des fonds à des institutions et financent des projets, de définir et d'orienter le programme d'action en faveur du développement.

L'auteur de cette étude fait ressortir cinq grands éléments essentiels à l'efficacité du fonctionnement des réseaux Nord-Sud :

1. **Compatibilité** — Le fait de mener une action de maillage suppose l'existence sous-jacente d'un sentiment de solidarité chez les membres. Toutefois, lorsque les organisations membres affirment explicitement que le concept de solidarité a valeur de principe directeur, les rapports qui s'ensuivent sont plus susceptibles de favoriser des partenariats équitables.
2. **Modalités du partenariat** — Il est d'une importance cruciale que les ONG du Sud possèdent la force institutionnelle les habilitant à favoriser la participation active et équitable aux activités, à la gestion et à la direction du réseau pour qu'un véritable partenariat s'établisse et pour que le maillage soit productif.

---

\* Étude publiée en anglais sous le titre *Partnership in NGO Networks*

3. **Principes de fonctionnement** — Au moment de la définition des objectifs d'un réseau, il est utile que les partenaires du Nord et du Sud préparent et formulent par écrit un énoncé de la philosophie et des principes du partenariat.
4. **Mécanisme de fonctionnement** — La mise en place d'une structure décisionnelle permettant une participation égale et démocratique des partenaires du Sud à la gestion des activités constitue peut-être l'élément le plus décisif de l'égalité entre les partenaires du réseau. Lorsque les réseaux évaluent leurs activités, leurs résultats et leurs répercussions, il faut que les membres effectuent conjointement cette évaluation.
5. **Engagement** : un engagement à long terme à l'égard du soutien des activités de maillage contribue à l'édification de partenariats solides et à l'instauration d'un climat propice à l'apprentissage mutuel et à l'action parmi les membres du réseau.