



# Analyse du réseau civique (CNA) : Un guide pour la stratégie et l'action dans les contextes restrictifs

JUILLET 2023



Pact est une organisation internationale à but non lucratif qui travaille dans près de 40 pays à l'élaboration de solutions pour le développement humain, fondées sur des preuves, basées sur des données et prises en charge par les communautés que nous servons. Fondé en 1971, Pact travaille avec des partenaires pour renforcer la résilience, améliorer la responsabilité et renforcer les connaissances et les compétences pour un impact social durable. Visitez notre site à l'adresse suivante [www.pactworld.org](http://www.pactworld.org).

Juillet 2023

**CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ:** *Ce document d'orientation a été élaboré avec le soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre du mécanisme de soutien aux droits de l'homme (HRSM). HRSM est un accord de coopération de sept ans financé par l'USAID et mis en œuvre par le consortium du projet PROGRESS (Protecting Global Rights through Sustainable Solutions) dirigé par Freedom House. Son contenu relève de la responsabilité de Pact et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.*

## REMERCIEMENTS:

Ce guide a été élaboré par Pact et Freedom House, sous la direction de Laura Adams. Rachel Elrom a apporté son soutien à l'édition et à la mise en forme, et Stefan Peterson à la conception graphique. Ce guide s'inspire et reprend le contenu d'un guide antérieur sur l'analyse de réseau produit par Pact et a été amélioré grâce aux suggestions et contributions de Caroline Brazill, Richard Funkhouser, Zack Medow, Dmytro Mykhaylenko, et les évaluateurs de l'USAID.

## CITATION RECOMMANDÉE:

Pact. 2023. *Analyse du réseau civique (CNA) : Un guide pour la stratégie et l'action dans les contextes restrictifs.*

<https://www.pactworld.org/library/civic-network-analysis-guide-strategy-and-action-restrictive-contexts>.

## CONTACT:

Laura Adams  
Directrice du MERL, CSM-  
STAND Pact  
1140 3rd St NE, Suite 400  
Washington, DC 20002 États-  
Unis [ladams@pactworld.org](mailto:ladams@pactworld.org)

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>1</b>  |
| L'approche de la CNA.....   | 2         |
| Déterminer si la CNA est l'outil adéquat.....                             | 5         |
| <b>Aperçu du processus de la CNA .....</b>                                | <b>7</b>  |
| Les sept étapes.....  | 7         |
| Calendrier et ressources .....  | 8         |
| Bonnes pratiques .....  | 9         |
| <b>Un processus étape par étape pour la mise en œuvre de la CNA .....</b> | <b>11</b> |
| Étape 1 : Établir un objectif et la confiance .....                       | 11        |
| Étape 2 : Conception de la recherche .....                                | 12        |
| Étape 3 : Collecte des données .....                                      | 15        |
| Étape 4 : Analyse participative et retour d'information .....             | 17        |
| Étape 5 : Plan d'action .....   | 20        |
| Étape 6 : Mise en œuvre .....   | 22        |
| Étape 7 : Apprentissage et réflexion .....                                | 22        |



# Introduction

**L'analyse du réseau civique (CNA)** est un outil de diagnostic participatif conçu à la fois pour la planification des actions et pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage. La CNA élargit les possibilités d'action collective en aidant les groupes à élaborer des stratégies pour renforcer la solidarité et le soutien à leurs causes. La CNA est similaire à d'autres types de cartographie des acteurs et d'analyse des réseaux sociaux, mais elle se concentre sur les réseaux informels dans le but d'aider les organisations de défense des droits qui travaillent avec des groupes marginalisés ou dans des contextes politiquement restrictifs.

## Qu'est-ce qu'un réseau civique ?

Un **réseau** est un ensemble limité d'éléments interconnectés. Il peut être formel ou informel, connu de ses membres ou invisible jusqu'à ce qu'il soit cartographié et que les relations entre les différentes parties du réseau soient découvertes. Une analyse de réseau crée une représentation visuelle des nœuds (par exemple, des individus ou des organisations) et des liens (la relation entre les nœuds) appelés **carte du réseau**. Les cartes et les statistiques qui leur sont associées peuvent montrer d'abord le degré ou le **réseau primaire** (liens directs), le deuxième degré ou **réseau secondaire** (liens indirects par l'intermédiaire d'un nœud commun), et au-delà.

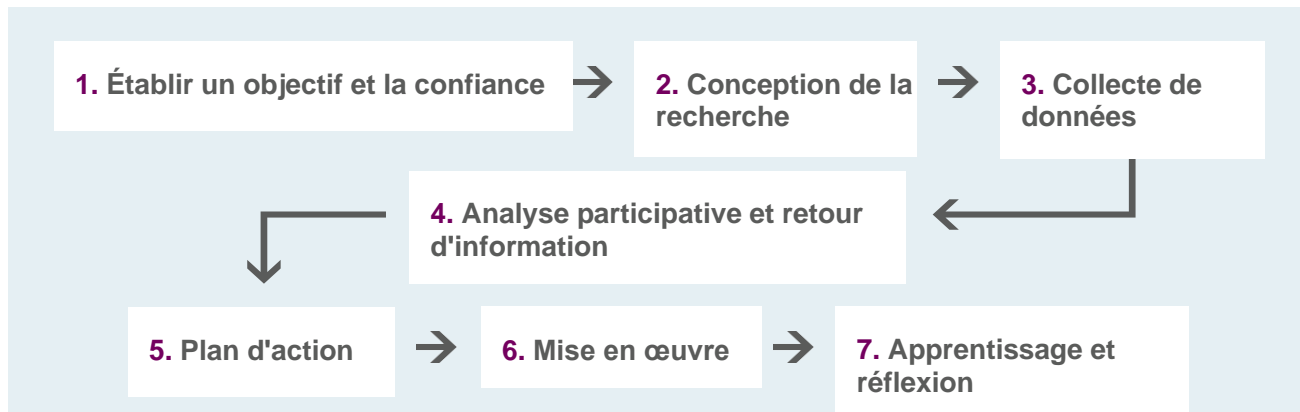
**Les réseaux civiques** ne sont pas uniquement constitués d'organisations formelles de la société civile et de partenaires partageant les mêmes idées, mais peuvent inclure des activistes influents, des mouvements sociaux, des groupes religieux, des entités du secteur privé et des syndicats, ainsi que des organisations d'entraide ou sociales, telles que des groupes Facebook, des groupes de parents élargis, tels que des clans, et des associations de quartier, professionnelles et d'anciens élèves. Bien que ces groupes puissent ou non se considérer comme politiques, ils influencent tous les croyances et les habitudes liées à la gouvernance démocratique et aux droits de l'homme. Ils font partie du système qui influe sur les politiques et les actions gouvernementales liées à ces questions.

Ce guide de la CNA est destiné aux défenseurs des droits et autres praticiens qui travaillent pour des organisations internationales soutenant des programmes en faveur de la démocratie et des droits de l'homme mis en œuvre par des partenaires locaux. Il les aide à comprendre s'il faut effectuer une analyse du réseau civique, pourquoi et comment. Il met l'accent sur les défis spécifiques auxquels sont confrontées les organisations travaillant avec des groupes marginalisés ou dans des contextes politiquement restrictifs. Il encourage la facilitation externe des processus d'analyse participative et de planification des actions afin d'apporter une perspective nouvelle aux organisations qui se sentent souvent attaquées ou épuisées, et de les aider à penser "hors des sentiers battus".

L'approche des réseaux civiques peut être adaptée pour répondre aux besoins d'une variété de petites organisations, de mouvements sociaux, de représentants de groupes marginalisés, d'organisations et de mouvements informels dans des contextes politiquement répressifs, et d'autres acteurs civiques qui souhaitent comprendre comment un éventail plus large d'alliés peut les aider à atteindre leurs objectifs. En tant que tel, le guide de la CNA est un complément à l'analyse du réseau organisationnel pour les programmes et campagnes de droits de l'homme de Pact, qui convient aux organisations formelles opérant dans des contextes plus ouverts au travail sur les droits de l'homme.

Ce guide couvre les sept étapes que les praticiens doivent prendre en compte lorsqu'ils mènent une CNA avec des partenaires dans des contextes sensibles.

## Sept étapes de la conduite de la CNA



### L'APPROCHE DE LA CNA

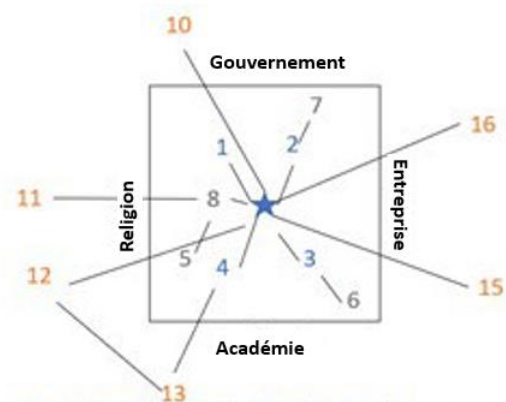
L'approche de la CNA est avant tout un outil de diagnostic participatif destiné à **élargir les possibilités d'action collective**, par opposition à une intervention prescriptive avec un ensemble de résultats uniformes et prévisibles. En d'autres termes, les organisations ne s'engagent pas dans la CNA uniquement pour connaître leurs liens avec le système local, mais pour passer à l'action. Les résultats de la CNA sont représentés sous la forme d'une carte simple (voir l'exemple de la **carte de la CNA** à droite). Souvent, l'analyse des réseaux sociaux produit un ensemble très complexe de graphiques et de statistiques difficiles à interpréter. La carte du réseau de la CNA, en revanche, se veut un outil puissant permettant aux participants de **visualiser, d'analyser, de suivre et de mieux comprendre les modèles de collaboration et d'alliance, ainsi que les flux de ressources et d'informations entre les individus et les organisations.**

La CNA se concentre sur une ou plusieurs organisations formelles ou informelles

et leur personnel, leurs bénévoles ou leurs membres, jusqu'à leurs liens avec le système civique au sens large, y compris les organisations partageant les mêmes idées et les institutions religieuses ou universitaires qui n'ont peut-être pas grand-chose à voir avec le travail quotidien de l'organisation. La CNA peut aider ces organisations à poursuivre les objectifs suivants, susceptibles de modifier le système local :

- Élargir la portée des messages et exploiter les réseaux d'autres personnes afin d'élargir le soutien aux droits de l'homme au sein de la population
- S'attaquer à des questions systémiques à multiples facettes qu'un seul acteur ne pourrait pas traiter de manière adéquate, telles que la réforme juridique, la lutte contre la désinformation ou la lutte contre la corruption
- Augmenter la voix ou le poids d'un groupe en parlant à l'unisson, ce qui, dans des contextes plus répressifs sur le plan politique, protège un individu ou une organisation contre des représailles
- Éviter la duplication des efforts et identifier les lacunes en matière de stratégie et de constitution de groupes d'intérêt
- Favoriser le partage et l'apprentissage autour des succès et des défis, accélérer l'innovation et l'adaptation
- Approfondir la compréhension et la solidarité collectives, en particulier face à la répression

Une carte simple et anonyme de la CNA se concentrant sur les liens personnels et professionnels d'une organisation avec des organisations influentes



Bleu = OSC travaillant sur des questions similaires  
 Gris = OSC dans d'autres secteurs  
 Orange = autres institutions et organisations

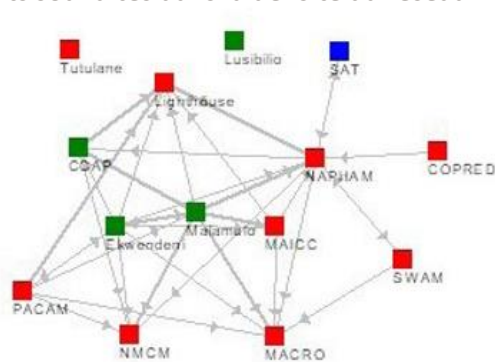
La structure d'un réseau est constituée de nœuds (généralement des individus ou des organisations) qui sont liés par un ou plusieurs types de relations spécifiques, telles que l'échange d'informations ou de ressources, les relations personnelles ou l'action commune autour d'un programme ou d'une campagne. La raison pour laquelle la CNA ouvre les limites du réseau à un éventail aussi large de nœuds et de liens est d'aider les partenaires à comprendre et à construire la diversité de leur propre réseau, en particulier leurs liens avec la "base" et les institutions sociales puissantes, y compris le gouvernement. Dans le cas d'un système complexe, la CNA peut aider à analyser un nœud spécifique et son rôle dans le système. Cette analyse peut aider à rechercher des liens personnels avec des institutions de base ou apolitiques, de nouveaux points d'appui et des nœuds clés, et à déterminer qui doit s'engager davantage dans le système afin de parvenir à un changement durable.

De nombreuses analyses de réseaux financées par des donateurs se concentrent sur les acteurs locaux d'un système donné, ignorant le fait que les organisations internationales et les donateurs sont également des acteurs de ce système que **les organisations internationales et les donateurs sont également des acteurs de ce système**. Une fonction importante de l'orientation civique est d'aider les organisations partenaires à comprendre si elles sont *trop connectées* aux organisations internationales et pas assez aux organisations de base et aux institutions puissantes de leur propre société. N'oubliez pas d'inclure les organisations internationales dans votre analyse du réseau !

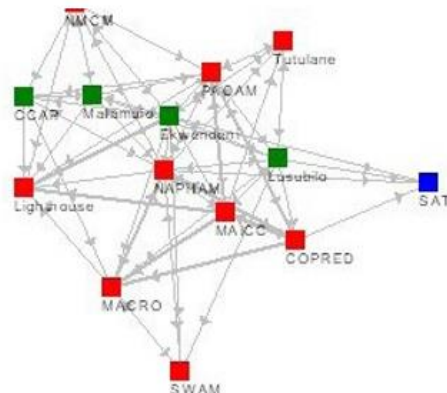
Des réseaux plus forts et plus diversifiés sont plus efficaces pour atteindre les objectifs en matière de démocratie et de droits de l'homme. Cependant, l'action collective au sein d'un système donné se heurte à de nombreux obstacles, notamment la concurrence perçue pour les ressources entre les organisations, le sentiment d'autonomie des membres du réseau ou leurs différences politiques/idéologiques, le manque d'information et de transparence, la confiance excessive dans la réputation d'un membre ou d'un dirigeant du réseau, les risques de réputation posés par les membres du réseau dont les programmes sont plus sensibles sur le plan politique ou plus controversés sur le plan social, une communication ou un leadership médiocres, et le manque de ressources. Le processus de réalisation d'une CNA peut potentiellement résoudre certains de ces problèmes, en fonction des personnes impliquées dans l'analyse et du contexte politique dans lequel elle est réalisée. La CNA en tant qu'activité peut stimuler de nouvelles stratégies et ouvrir de nouvelles possibilités d'action collective.

Le réseau analysé peut déjà se considérer comme tel, ou bien il peut s'agir d'un type de réseau qui n'est visible qu'une fois que l'on a recueilli des données sur les organisations connectées entre elles et sur la manière dont elles le sont. En d'autres termes, les organisations concernées n'ont pas besoin de se considérer comme faisant partie d'un réseau pour que cet exercice soit utile. Les personnes qui envisagent de recourir à la CNA devraient plutôt **savoir clairement à quoi sert l'analyse de réseau**. La définition de l'objectif est importante pour déterminer les types de liens que vous souhaitez mesurer et si vous souhaitez analyser un réseau étroit ou large d'organisations et d'individus. Cette analyse peut être utilisée à plusieurs fins, notamment la cartographie des acteurs/parties prenantes, la création/le renforcement de coalitions, l'identification des cibles de plaidoyer, le renforcement de la solidarité, la MEL des programmes, l'analyse de l'économie politique et l'élaboration de stratégies de communication en matière de changement social et comportemental.

### Exemple d'utilisation d'une analyse de réseau comme indicateur dans un plan de surveillance pour démontrer les changements souhaités dans la densité du réseau



Référence de Pact Malawi:  
35 liens sur un total potentiel de 182



Un an plus tard:  
81 liens sur un total potentiel de 182

### Données probantes en bref : Les liens de réseau influencent le succès des mouvements

La CNA est fondée sur la preuve que les liens de réseau sont importants pour le succès des mouvements de défense des droits de l'homme et des organisations représentant des groupes marginalisés. La recherche sur les mouvements de défense des droits de l'homme dans des contextes politiquement répressifs<sup>1</sup> a montré que les mouvements parviennent mieux à atteindre leurs objectifs et sont moins exposés à la répression politique lorsqu'ils disposent de réseaux denses et diversifiés. Si les organisations défendant les droits de groupes spécifiques s'intègrent à des réseaux civiques plus larges et participent ensemble à des mouvements sociaux non violents, elles peuvent être plus à même de mobiliser le soutien des citoyens et risquent moins d'être violemment attaquées. L'utilisation de la CNA pour analyser et améliorer la densité et la diversité des réseaux peut contribuer à protéger les défenseurs des droits de l'homme et les mouvements soutenant les groupes marginalisés à long terme.

Avoir **des liens de réseau denses** signifie que les membres du mouvement sont connectés à d'autres nœuds du réseau (par exemple, les partis politiques, les groupes religieux, les comités de quartier) qui sont également connectés les uns aux autres. Un réseau dense signifie que les différents groupes de la société sont susceptibles d'avoir un niveau de confiance plus élevé et de se soutenir mutuellement pour atteindre des objectifs communs ou se défendre contre les attaques du gouvernement ou de groupes sociaux hostiles. Paradoxalement, à l'ère des réseaux sociaux, le fait de disposer de réseaux interpersonnels denses entre des personnes qui peuvent s'appeler sur des téléphones fixes s'avère de plus en plus utile dans des contextes où le gouvernement peut couper l'internet pendant un moment de mobilisation civique.

Avoir **des liens de réseau diversifiés** signifie que les membres du mouvement sont connectés à des nœuds du réseau qui ne leur ressemblent pas (par exemple, des représentants de différents groupes religieux, des fonctionnaires, des membres d'autres factions régionales/ethniques, des mouvements ruraux). Un réseau diversifié signifie que les acteurs des mouvements de défense des droits ont plus de chances d'être en mesure de s'adresser à des publics divers pour leur parler de leurs problèmes, d'apprendre à formuler ces problèmes de manière à ce qu'ils soient largement acceptés, et de faire appel à une diversité de voix pour s'exprimer en leur nom en cas de répression gouvernementale ou d'attaque par un groupe social hostile. Les organisations qui défendent les droits de l'homme dans des contextes restrictifs ou pour des groupes marginalisés où que ce soit sont souvent perçues par les acteurs gouvernementaux comme manquant de légitimité auprès des électeurs locaux, ce qui les rend vulnérables aux restrictions et aux attaques. Les réseaux préexistants de confiance, de solidarité et d'expériences partagées auxquels il est possible de faire appel en cas de mobilisation politique, les divers liens de coalition et l'accès aux institutions de l'État ont tous été corrélés au succès de la démocratie et des mouvements de défense des droits de l'homme.

Il est également utile d'examiner la **combinaison de la densité et de la diversité**. Lorsqu'une organisation de défense des droits de l'homme a des liens denses mais peu diversifiés, cela peut conduire à un effet de chambre d'écho, où d'autres groupes sociaux perçoivent la communauté des droits de l'homme comme "étrangère" ou "antiétatique" et où la perception de l'organisation de l'opinion publique au sens large est déformée parce qu'elle n'interagit qu'avec des groupes partageant les mêmes idées. Lorsqu'une organisation de défense des droits de l'homme a des liens diversifiés mais peu denses, elle a moins de chances de pouvoir créer des coalitions, définir une stratégie, innover en matière de tactique, mobiliser des actions ciblées et atteindre ses objectifs.

1 Erica Chenoweth, et al., 2017, *Struggles from Below: Literature Review on Human Rights Struggles by Domestic Actors*, <https://www.iie.org/publications/dfg-du-lit-review-publication/>; Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, 2011, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*, Columbia University Press; Andy Baker et al., 2017, *Maintaining Civic Space in Backsliding Regimes: A Literature Review on Civic Space*, <https://www.iie.org/wp-content/uploads/2022/12/University-of-Colorado-Civic-Space-FINAL.pdf>

## DÉTERMINER SI LA CNA EST L'OUTIL ADÉQUAT

Une première question importante à poser aux partenaires est de savoir si la CNA est l'outil adéquat pour ce groupe en ce moment. La réalisation d'une CNA peut prendre du temps et présenter des risques, mais elle peut en valoir la peine si les organisations concernées prennent des mesures proactives pour atténuer les risques et s'engagent à utiliser les informations dans leurs stratégies, leurs communications, leurs activités de sensibilisation et/ou de création de coalitions. Pour les organisations travaillant dans des contextes moins sensibles, dont le travail est reconnu par le gouvernement et le public comme contribuant au dynamisme de la vie civique et au maintien des valeurs démocratiques, l'approche de la CNA peut ne pas être très utile. Pour ces organisations qui souhaitent renforcer leurs réseaux, une analyse plus proche de l'évaluation de la capacité du réseau<sup>2</sup> ou de l'analyse du réseau organisationnel<sup>3</sup> peut être un outil plus utile et plus puissant pour travailler à l'obtention d'un impact collectif.

L'une des premières étapes pour décider si la CNA est l'outil approprié est que l'équipe qui facilite la CNA et le(s) partenaire(s) planifient ensemble la manière dont les informations seront utilisées. **L'objectif de l'analyse doit correspondre aux capacités des partenaires et à l'intérêt qu'ils portent à l'utilisation des informations.** Voici quelques objectifs potentiels qui conviennent le mieux aux organisations civiques informelles :

- *l'évaluation de l'évolution de la densité et de la diversité des liens de réseau dans le temps.* Si l'un des objectifs de l'organisation ou du mouvement est de renforcer ou de diversifier son réseau, une CNA réalisée au début et à la fin d'une période peut montrer comment le réseau a évolué au fil du temps et fournir des informations permettant de savoir si et comment il a réussi à atteindre cet objectif. Dans le cas d'une activité financée par un donateur, les données de la CNA peuvent être incorporées dans un plan de MEL.
- *la planification stratégique impliquant des changements dans la formulation des questions et la sensibilisation.* La CNA peut être très utile si l'organisation partenaire souhaite développer une stratégie qui implique la diversification de ses constituants, de son public ou de ses cibles de plaidoyer. L'objectif d'une CNA pour la planification stratégique est d'identifier les relations existantes sur lesquelles les membres de l'organisation peuvent s'appuyer pour jeter des ponts vers d'autres réseaux.
- *la protection et l'élévation des groupes marginalisés.* Une CNA axée sur les réseaux civiques personnels peut être particulièrement appropriée pour les groupes stigmatisés ou marginalisés qui ont besoin de renforcer les liens ou de cibler des nœuds sympathiques au sein de leurs réseaux existants avant de se sentir suffisamment en sécurité pour exposer leurs membres à une campagne de plaidoyer plus large.

Une discussion franche sur les besoins, les capacités et les limites des partenaires peut permettre d'abandonner la CNA au profit d'un autre outil d'analyse. Par conséquent, discutez des questions suivantes avec vos partenaires. Plus le nombre de réponses "oui" est élevé, plus la CNA est adaptée à ce groupe et à ses objectifs.

1. Ce groupe souhaite-t-il s'investir davantage dans l'établissement de liens avec les groupes de base ?
2. Ce groupe souhaite-t-il s'efforcer davantage de trouver de nouveaux alliés pour atteindre ses objectifs de plaidoyer ?
3. Ce groupe est-il isolé ou stigmatisé par des attaques du gouvernement ou d'autres entités hostiles ?
4. Réfléchir à de nouvelles stratégies pour atteindre des relations personnelles et professionnelles éloignées sera-t-il utile au groupe *au cours de l'année prochaine* ou le moment est-il mal choisi en raison d'autres engagements ou de facteurs contextuels ?

<sup>2</sup> <https://www.pactworld.org/library/network-strengthening-toolkit-module-2>

<sup>3</sup> <https://www.pactworld.org/library/network-strengthening-toolkit-module-3-network-analysis-part-2>

## Choisir le bon outil de cartographie et d'analyse des réseaux

Pour l'essentiel, ce guide se concentre sur une méthode d'analyse de réseau relativement simple et facile à interpréter. Cependant, dans certains cas, une analyse de réseau plus sophistiquée et plus étendue peut être appropriée. Ces exercices analytiques similaires peuvent se concentrer sur l'un ou l'autre aspect :

- Cartographier l'économie **politique** d'un système donné (guide de l'analyse appliquée de l'économie politique [APEA] de Pact<sup>4</sup>)
- **Cartographie des acteurs** pour rendre visible le savoir local tacite sur qui est lié à qui dans le secteur (Guide de la FSG sur la cartographie des acteurs<sup>5</sup>)
- Identifier les cibles de l'action de plaidoyer par le biais d'une **cartographie des parties prenantes** (Boîte à outils du Lifeline Fund for Embattled CSOs pour le travail sur les droits de l'homme dans les espaces restrictifs<sup>6</sup>)

Lorsqu'un réseau d'organisations existe dans un but commun et que l'analyse du réseau vise à **renforcer le réseau**, le Network Strengthening Toolkit de Pact<sup>7</sup> est un excellent point de départ pour l'analyse de la capacité d'un réseau. Le troisième module de cette série, consacré à l'analyse des réseaux organisationnels (ONA),<sup>8</sup> est à l'origine de plusieurs recommandations formulées dans le présent manuel.

**Il est préférable de choisir le bon outil de cartographie de réseau en fonction de l'utilisation qui en sera faite et du niveau de confiance entre les participants pour révéler et discuter des connexions de réseau dans ce contexte particulier.** Toutes les approches citées ci-dessus sont axées sur les organisations formelles qui travaillent ensemble sur des questions communes. La différence entre ces approches et une analyse de réseau axée sur le civisme est la nature relativement illimitée du réseau cartographié. Une ONA plus formelle et une CNA moins formelle peuvent finalement aboutir à des stratégies similaires de renforcement des réseaux, mais l'approche civique est plus susceptible de révéler des liens personnels et sociaux que les gens ne penseraient peut-être même pas à mentionner dans une approche qui se concentre uniquement sur les réseaux politiques et l'environnement professionnel.

4 <https://www.pactworld.org/Applied%20Political%20Economy%20Analysis>

5 <https://www.fsg.org/tools-and-resources/guide-actor-mapping>

6 <https://freedomhouse.org/report/special-report/2020/advocacy-restricted-spaces-toolkit-civil-society>

7 <https://www.pactworld.org/library/network-strengthening-toolkit-module-1>

8 <https://www.pactworld.org/library/network-strengthening-toolkit-module-3-network-analysis-part-2>



# Vue d'ensemble du processus de la CNA

## LES SEPT ÉTAPES

La méthodologie de la CNA comporte sept étapes, décrites en détail plus loin dans ce guide. En fonction de la clarté de l'objectif et de la facilité à établir la confiance, ces étapes peuvent se dérouler sur quelques jours seulement ou nécessiter des réunions plus courtes étalées sur plusieurs semaines. Les étapes sont les suivantes :

1. Établir un objectif et la confiance
2. Conception de la recherche
3. Collecte de données
4. Analyse participative et retour d'information
5. Plan d'action
6. Mise en œuvre
7. Apprentissage et réflexion

Il est essentiel de donner à l'étape 1 suffisamment de temps pour qu'elle soit réalisée avec soin et minutie. L'équipe de la CNA et le partenaire doivent décider qui d'autre participera au processus de décision et comment le travail sera réparti entre l'équipe de la CNA et le(s) partenaire(s). Les auteurs recommandent vivement une conception participative dès le début afin d'instaurer la confiance et de réduire les risques. Si plusieurs organisations sont impliquées, cette première réunion doit prendre le temps d'instaurer la confiance et d'ouvrir la communication entre les organisations concernées. Au cours de cette étape, assurez-vous que tout le monde comprend comment les données seront collectées, stockées et utilisées et acceptez de modifier la conception en réponse à toute préoccupation future concernant la sûreté et la sécurité.

À l'étape 2, le groupe identifie les personnes qui participeront à la collecte de données, y compris les personnes qui, au sein d'une organisation, partageront des informations sur leurs réseaux et si plus d'une organisation sera impliquée. Le groupe doit également collaborer pour concevoir le type d'enquête adapté au contexte et à l'objectif de la CNA. Aux étapes 3 et 4, ces groupes recensent et analysent leurs contacts personnels et professionnels avec différents types d'acteurs civiques et de personnalités influentes en répondant à une enquête qui les interroge sur ces liens et en analysant collectivement les résultats de cette enquête. En fonction de l'objectif et du contexte, un cycle supplémentaire de collecte de données peut avoir lieu avec les personnes et les organisations cartographiées à l'étape 3, afin que l'organisation partenaire puisse avoir une vision plus large des nœuds auxquels elle est connectée par l'intermédiaire de son réseau étendu. Après avoir visualisé les schémas d'interaction sur la base des enquêtes réalisées, les membres du réseau identifient de nouvelles cibles pour les campagnes de sensibilisation ou d'information, les alliés potentiels et les fauteurs de troubles au sein du réseau, les goulets d'étranglement ou les redondances au niveau de l'information ou des ressources, les ressources sous-utilisées et les organisations ou individus gardiens ou courtiers qui servent de passerelles entre les différents groupes d'intérêt. Sur la base de cette discussion, des actions réalistes, des calendriers, des rôles et des responsabilités, ainsi que des indicateurs de réussite sont élaborés à l'étape 5.

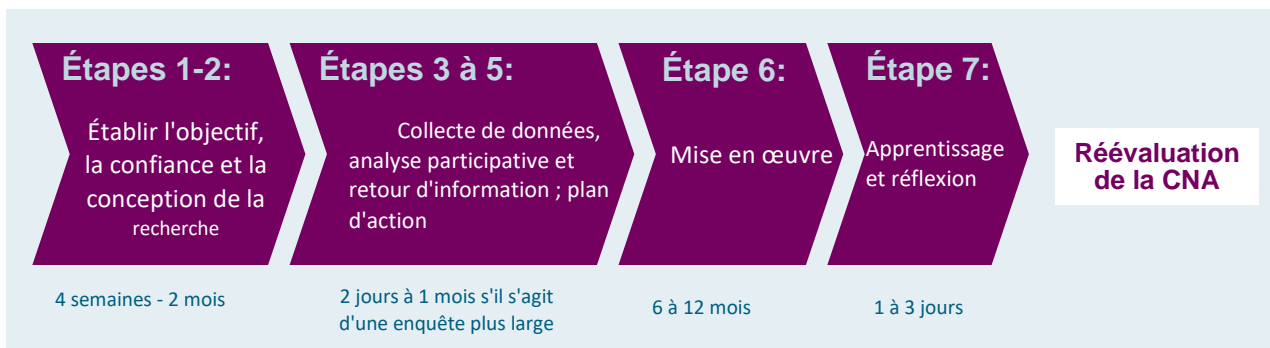
Bien qu'abordées dans une moindre mesure dans ce guide, les étapes 6 et 7 sont importantes pour s'assurer que la CNA est utile et atteint son objectif pour l'organisation partenaire. Le partenaire expérimente des stratégies de mise en réseau à

l'étape 6 et la réflexion sur ce qu'il a appris et sur la manière dont le réseau a changé à la suite de ses actions à l'étape 7, qui peut ou non impliquer la réadministration de l'enquête initiale et l'analyse de la manière dont elle a changé.

## CALENDRIER ET RESSOURCES

### Calendrier du processus de la CNA

La figure ci-dessous présente un calendrier possible, mais le processus peut varier en fonction du contexte, des types de parties prenantes et des ressources disponibles.



La partie du processus qui prend le plus de temps se situe au début, lors de l'identification de l'objectif et de la sécurité appropriée, de la mobilisation des participants et de la conception de l'enquête (étapes 1 et 2). La collecte et le traitement des données sont relativement rapides et se déroulent généralement au cours d'une réunion d'un ou deux jours avec 10 à 15 participants (étape 3). Toutefois, si la cartographie du réseau secondaire (en demandant aux personnes identifiées dans la carte initiale du réseau de répondre à l'enquête pour leurs propres connexions) fait partie de la collecte de données, cette étape peut prendre jusqu'à un mois de plus et nécessite une approche sensible pour atteindre ces personnes. Par ailleurs, lorsqu'on travaille avec un réseau formel qui organise des réunions régulières avec tous ses membres, la collecte et le traitement des données peuvent se faire rapidement et efficacement lors de ces réunions. L'étape finale peut comprendre plusieurs activités de renforcement du réseau et, à un moment stratégique ou à intervalles réguliers, il peut être souhaitable de réaliser une autre CNA (par exemple, lorsque la CNA sert de données de référence et de données finales pour une intervention financée par un donateur).

La CNA à distance et/ou accélérée est possible, et l'outil peut être adapté aux contraintes de temps et de ressources. Cependant, chaque adaptation présente des inconvénients, de sorte que les compromis entre l'objectif, la sécurité et les contraintes doivent être évalués dès le début du processus. Par exemple, les étapes 1 et 2 peuvent être grandement accélérées si le réseau est déjà établi. Dans certains cas, une brève orientation peut suffire à présenter la méthodologie aux membres du réseau et à décider de l'objectif, de la conception de la recherche et des protocoles de sécurité et d'éthique. L'orientation peut se faire à distance par le biais d'une conférence ou d'un webinaire. L'enquête pourrait également être conçue à distance, puis administrée via une plateforme électronique sécurisée. Les étapes 4 et 5 sont les plus importantes, car l'interprétation, le retour d'information et la planification des actions renforcent la cohésion du réseau, favorisent l'apprentissage partagé et établissent les initiatives de mise en réseau que les participants mèneront à bien. Enfin, les initiatives de réseau et les réflexions sur l'apprentissage (étapes 6 et 7) peuvent prendre de nombreuses formes, dont certaines sont possibles par le biais de méthodes à distance.

### Ressources nécessaires

La CNA n'est pas un processus gourmand en ressources ; les CNA sont relativement peu coûteuses et peuvent souvent être inscrites à l'ordre du jour d'un atelier ou d'une réunion de plus grande envergure. Les principales dépenses concernent le temps du personnel, le lieu et les frais de transport, et la principale considération est de disposer de la capacité technique nécessaire pour faciliter le processus de manière optimale. Idéalement, un processus de la CNA devrait être mené par deux facilitateurs expérimentés. Ils doivent être en mesure de coordonner et de gérer le processus, de concevoir une enquête, d'animer des présentations d'apprentissage et des discussions de groupe, de collecter et d'analyser

les données, de suivre et de soutenir le plan d'action élaboré par le groupe. Une analyse simple peut être réalisée à l'aide de notes adhésives et d'un tableau blanc, mais pour un ensemble de données plus complexe, la Capacity Solutions Platform (CSP)<sup>9</sup> de Pact dispose d'un module pour l'analyse des réseaux organisationnels qui peut être utilisé pour analyser et stocker les données de la CNA et pour générer des cartes. D'autres applications logicielles de la CNA, notamment Gephi et Kumu, sont de plus en plus souvent disponibles pour être téléchargées ou utilisées gratuitement en ligne. Il convient de se demander si les systèmes d'analyse de données basés sur l'informatique en nuage sont suffisamment sûrs pour héberger les données de ce réseau.

## MEILLEURES PRATIQUES

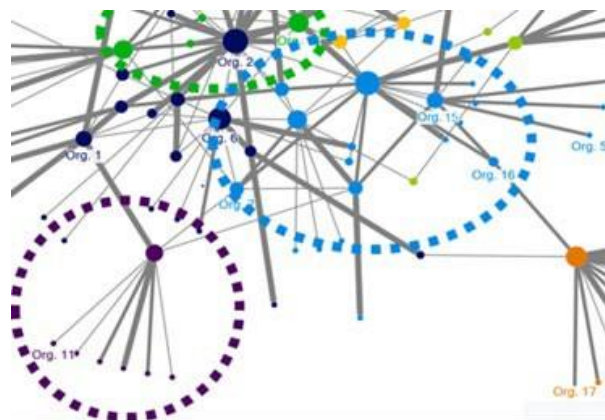
Le processus de CNA se présente différemment dans chaque contexte, en fonction de son objectif, des ressources disponibles et du niveau de menace auquel est confrontée la communauté concernée. Par exemple, la création de l'enquête la plus robuste peut nécessiter une collaboration avec des experts en MEL. Toutefois, cela peut se faire au détriment de l'adhésion des acteurs du réseau. L'implication de plusieurs organisations ou mouvements dans l'analyse peut considérablement enrichir les possibilités de coopération dans le cadre de nouvelles campagnes, mais si le niveau de confiance n'est pas élevé parmi ces organisations, le risque de partage des informations du réseau peut augmenter au point que les données que les personnes sont prêtes à partager ne soient pas exactes ou exploitables.

Les recommandations suivantes doivent être prises en compte lors de la mise en œuvre de la CNA.

- Prendre le temps de comprendre le niveau de coopération et de confiance entre les acteurs civiques dans ce contexte, ainsi que les risques perçus concernant le partage des données du réseau, déterminera tout le reste de la conception de la CNA, ou même l'opportunité d'effectuer une CNA.
- La planification conjointe du processus et l'engagement des partenaires sont essentiels à la réussite à long terme et à l'utilisation des résultats de l'analyse du réseau.
- Engager les organisations partenaires dès le début pour s'assurer qu'elles comprennent l'objectif du processus et le niveau de sécurité, qu'elles sont en mesure d'assister et de participer activement, et que les bonnes personnes sont impliquées dans l'enquête et dans les activités de renforcement du réseau en cours.
- Si le processus d'enquête, les cartes et les données recueillies sont importants pour identifier les lacunes et suivre les changements, l'accent doit être mis sur les plans d'action qui en résultent et sur les moyens d'utiliser le réseau pour améliorer l'efficacité de l'organisation ou du mouvement.
- La présentation de la carte de la CNA est tout aussi importante, sinon plus, que la collecte des données. Les participants peuvent-ils lire et interpréter la carte ? Si ce n'est pas le cas, une présentation plus simple des données est peut-être nécessaire.
- Il est important de permettre aux participants de faire leur propre analyse, mais il est essentiel que l'animateur pose de bonnes questions qui suscitent la conversation et la réflexion.

### Carte de réseau complexe et anonyme d'un programme du Mécanisme de soutien aux droits de l'homme

La couleur indique le type d'organisation. L'épaisseur de la ligne indique la force de la collaboration



1 Si vous souhaitez utiliser la CSP, veuillez contacter Pact à l'adresse [csp@pactworld.org](mailto:csp@pactworld.org). Vous pouvez également en savoir plus sur l'utilisation de la CSP en consultant le manuel du partenaire à l'adresse suivante <https://www.pactworld.org/library/capacity-solutions-platform-manual-pact-partners>.

- La cartographie du réseau secondaire peut s'avérer extrêmement utile, mais elle prend du temps et constitue un processus potentiellement sensible. La meilleure façon d'y parvenir est d'intégrer dès le départ le financement de l'analyse de réseau par les donateurs dans le financement des activités, afin que toutes les mesures appropriées puissent être prises pour garantir l'exactitude et la sécurité.
- Rencontrer les participants "là où ils sont" pour renforcer la façon dont ils travaillent déjà ensemble et baser les interventions sur leurs priorités. Il est notamment possible qu'un groupe d'acteurs interdépendants (c'est-à-dire un réseau informel) ne veuille pas ou ne soit pas prêt à créer un réseau formel et structuré.

Lorsqu'ils travaillent avec des données de la CNA, les membres peuvent ne pas considérer les relations entre les nœuds comme un réseau qu'ils peuvent utiliser. Par exemple, s'ils ne veulent pas mélanger leurs liens personnels avec leur travail politique. Il est important de profiter de cet engagement pour aider tous les partenaires à comprendre l'importance de la diversification des liens de réseau et du renforcement des liens existants pour faciliter l'action collective à long terme et la protection contre les représailles. Mais en fin de compte, s'ils ne veulent pas s'engager avec les groupes identifiés dans l'exercice, il ne sert pas à grand-chose de planifier des actions.

- Une carte de la CNA peut montrer qu'une organisation est déconnectée des mouvements de base dans une région particulière, mais elle n'indiquera pas si c'est le cas parce que l'organisation n'a pas essayé d'établir une relation ou si les mouvements de base rejettent l'action de l'organisation. Il est important de ne pas tirer de conclusions hâtives ou de prendre des décisions programmatiques sans avoir d'abord essayé de comprendre le "pourquoi" qui se cache derrière les cartes en les partageant avec les participants et en leur demandant de les interpréter.

**Encore une remarque sur les contextes politiques et conflictuels.** La situation politique, économique et sociale d'un pays ou d'une communauté peut entraver la collecte et la visualisation des données. Dans certains cas, les membres du réseau peuvent s'opposer à l'utilisation de l'analyse de réseau, par exemple parce que l'Agence centrale de renseignements des États-Unis a utilisé l'analyse de réseau pour analyser des réseaux terroristes potentiels. Dans les pays où les espaces de la société civile se réduisent, où l'action collective, l'organisation ou la mise en réseau sont considérées comme une menace pour le pouvoir de l'État ou des entreprises, la mise en œuvre de la CNA peut mettre en danger les membres du réseau. Dans d'autres contextes, lorsqu'un réseau se réunit autour d'un sujet politiquement sensible ou illégal, certains membres du réseau peuvent ne pas être en mesure de participer pour des raisons de sécurité personnelle. Dans une certaine mesure, ces considérations contextuelles peuvent être atténuées en supprimant les noms des personnes et/ou des organisations des cartes de réseau, mais il est également pertinent d'envisager des méthodologies autres que la CNA pour garantir une approche sans préjudice.

# Un processus étape par étape pour la mise en œuvre de la CNA



## ETAPE 1 : ETABLIR UN OBJECTIF ET LA CONFIANCE

1. Les membres de ce groupe se sentent-ils à l'aise pour partager des informations sur leurs contacts personnels avec l'équipe de CNA? Et entre eux ? Si la réponse à ces questions est négative, la CNA n'est pas l'outil adéquat tant que la confiance n'a pas été établie et que les problèmes de sécurité n'ont pas été résolus.
2. D'autres groupes ou organisations pourraient-ils bénéficier de l'objectif de la CNA ? Dans l'affirmative, la confiance entre ces groupes est-elle suffisante pour qu'ils s'engagent ensemble dans la CNA? Si la réponse à cette question est positive, il s'agit d'une excellente occasion d'étendre la carte du réseau et de renforcer la collaboration entre les groupes.
3. Les membres de ce groupe se sentent-ils à l'aise pour demander aux contacts de leur réseau de fournir des données pour l'analyse ou pour laisser l'équipe de la CNA enquêter elle-même auprès des contacts ? La cartographie d'un réseau secondaire peut être très utile, mais elle implique un niveau supplémentaire d'engagement et de confiance.

Élaborez un plan et un calendrier précis, définissez clairement la répartition des tâches entre l'équipe de la CNA et l'organisation ou les organisations partenaires, et déterminez qui participera à la prochaine phase de conception de l'enquête et de collecte des données. Tout le personnel ou les membres de l'organisation partenaire seront-ils impliqués ou seulement certains ? Qui participera en personne et qui sera interrogé virtuellement ou en personne ? Quel type de protocole éthique et de sécurité est approprié dans ce contexte ?

La sécurité des données et l'éthique de la recherche sont des considérations essentielles à ce stade précoce, non seulement pour le processus d'établissement de la confiance, mais aussi pour la planification des étapes ultérieures. Toutes les données du réseau doivent être stockées avec un accès au moins protégé par un mot de passe. Lorsque les problèmes de sécurité sont importants, il est plus prudent de collecter les données sur papier et de transmettre immédiatement les images du papier par des canaux cryptés vers un disque dur sécurisé dans un autre pays. **Plus l'équipe de la CNA est participative et transparente dans les étapes 1 et 2, moins il y aura de problèmes éthiques.**

### Une recommandation pour instaurer la confiance et définir un objectif

provient d'une activité de création de réseaux données secondaire du Mécanisme de soutien aux droits de l'homme mise en œuvre par Freedom House, qui a utilisé la CNA comme outil de MEL dans un contexte très sensible : établir une carte préliminaire du réseau fondée sur des données secondaires.

Si les organisations partenaires disposent d'une documentation existante (par exemple, des rapports trimestriels pour les donateurs ou des notes des réunions de la coalition) qu'ils peuvent partager avec l'équipe de la CNA, il est possible de créer une première carte du réseau sur la base des relations mentionnées dans les sources secondaires avant de collecter directement des informations auprès des individus. Cette CNA a commencé par une carte initiale basée sur des projets récents menés par les partenaires locaux et a été réalisée à partir du bureau local sur la base de rapports trimestriels. Cette première carte du réseau a ensuite été utilisée pour présenter les concepts de la CNA aux organisations partenaires, clarifier ce qui intéresse l'équipe de la CNA et pourquoi, et donner aux partenaires des éléments sur lesquels réagir et s'appuyer lors de la prochaine étape de la collecte de données.

Dans le cadre de ce qui précède, prenez le temps de réfléchir (de préférence avec des partenaires) à vos projets pour :

- le consentement éclairé pour les personnes qui partagent des informations
- la sécurité des données qu'ils partagent
- la protection de la confidentialité dans les discussions sur les relations personnelles

- le personnel et les partenaires de la CNA qui font preuve d'intégrité dans l'utilisation des données
- respecter les différentes opinions et perspectives lors des activités de groupe
- reconnaître et atténuer les différences de pouvoir entre l'équipe de la CNA et les partenaires (ou entre les partenaires)
- planifier les risques et être transparent sur ce que l'équipe de la CNA peut et ne peut pas faire pour atténuer ou traiter les dommages potentiels subis par les partenaires
- s'assurer que les données répondent aux besoins de ceux qui les partagent

## ÉTAPE 2 : CONCEPTION DE LA RECHERCHE

### Sélection des participants (échantillonnage)

La question de savoir quelles données seront prises en compte dans l'analyse est une question d'échantillonnage : Parmi toutes les personnes et organisations susceptibles de figurer sur cette carte du réseau, lesquelles collecterez-vous des données et comment (en personne ou par le biais d'une enquête ?), comment déciderez-vous qui est inclus ou exclu du partage des données de son réseau, et qu'est-ce que ces décisions signifient en termes de biais dans les données qui affectent le degré de ressemblance de votre analyse avec le monde réel ?

Ce guide part du principe que l'équipe de la CNA travaille avec une ou plusieurs organisations partenaires, qui participeront toutes à la collecte et à l'analyse des données lors d'un atelier en personne. Mais l'équipe devra prendre trois décisions supplémentaires en matière d'échantillonnage, en tenant compte du temps, de l'argent et du risque que l'approche implique, ainsi que de la quantité de données qui sera réellement utile.

1. Qui, au sein de l'organisation ou des organisations, sera interrogé au sujet de leurs liens ? La CNA posera-t-elle des questions sur les liens de l'organisation uniquement ou également sur les liens des membres individuels ou du personnel de l'organisation ?
2. Lorsqu'elle pose des questions sur les liens, l'équipe doit-elle collecter les données sur tous les liens avec un large éventail de nœuds remontant loin dans l'histoire, ou est-il plus pertinent d'avoir un aperçu d'une période particulière et/ou des nœuds les plus pertinents pour la situation ou la stratégie du partenaire ?
3. Serait-il utile d'élargir l'échantillon aux nœuds mentionnés par les organisations partenaires, c'est-à-dire de collecter des données sur les liens de deuxième degré par le biais d'une activité non participative et virtuelle telle qu'une enquête ?

La CNA étant conçue pour découvrir des voies non traditionnelles de construction de la solidarité et du soutien, les auteurs encouragent à envisager sérieusement la possibilité d'inclure dans l'échantillon à la fois des personnes et des organisations et des liens de premier et de second degré, c'est-à-dire de collecter des données sur les liens des individus du groupe avec d'autres organisations, puis de collecter des données sur les liens de ces organisations avec d'autres organisations civiques. Par exemple, il peut s'avérer qu'un gestionnaire de subventions de l'organisation partenaire a un lien fort et positif avec une organisation religieuse dans sa communauté d'origine et que l'organisation religieuse a un lien fort et positif avec une organisation nationale qui s'exprime régulièrement sur la moralité des actions du gouvernement. La CNA peut révéler cette voie par laquelle l'organisation partenaire peut étendre sa communication et sa portée ou demander un soutien en temps de crise. Certaines organisations partenaires peuvent penser naturellement de cette manière, et la mobilisation de ces relations peut être un élément normal de

Une approche minimaliste de la CNA dans des contextes politiquement sensibles est possible et implique au moins l'identification de différents types d'organisations en tant que nœuds et l'identification de la présence ou de l'absence de liens, sans spécifier quoi que ce soit quant à la qualité ou à la force de ces liens. Ces données minimales peuvent néanmoins permettre d'identifier des liens avec des acteurs civiques que les membres de l'organisation ou des organisations partenaires n'avaient peut-être pas envisagés auparavant ou dont ils n'étaient pas conscients. Toutefois, les auteurs recommandent de collecter également des données sur l'affinité de ces liens, car les contextes sensibles en matière de droits de l'homme nécessitent souvent d'identifier les perturbateurs potentiels des activités de défense des droits de l'homme tout autant que les alliés potentiels. Si des membres d'une organisation ou d'un mouvement ont des liens avec des auteurs de troubles potentiels au sein du réseau (tels que des groupes nationalistes ou des services de sécurité), cela peut constituer une source de renseignements permettant aux partenaires d'atténuer les risques et les préjudices de manière proactive.

le fonctionnement de leur société. Mais dans d'autres cas, il s'agira d'une approche très différente pour une organisation partenaire habituée à travailler par l'intermédiaire de canaux hautement professionnalisés.

### Décisions sur la manière de collecter les données

Au cours de cette étape, l'équipe de la CNA et l'organisation partenaire discernent ensemble les types de données qu'ils souhaitent collecter sur leurs réseaux et identifient l'objet de l'atelier et/ou des questions de l'enquête. À moins que la CNA ne bénéficie du soutien enthousiaste du partenaire et d'un financement important, il convient d'être très sélectif quant aux données à collecter. Réfléchissez à la manière dont les données seront utilisées. Cela vaut-il la peine de collecter des données sur de nombreux types de nœuds différents, ou est-il judicieux de ne s'intéresser qu'à deux ou trois types d'organisations dans cet espace civique ? Fournira-t-il des données exploitables permettant de savoir si le lien de votre partenaire avec une autre organisation est uniquement un lien de communication ou un lien d'action conjointe? Ou s'agit-il d'un contexte dans lequel l'organisation partenaire est tellement isolée que vous souhaitez mettre l'accent sur les liens, quelle que soit leur nature? **Ne prenez que le temps, les efforts et les risques nécessaires pour collecter les données qui fourniront une analyse exploitable.**

La série de questions la plus élémentaire d'une enquête de la CNA ne concerne que le personnel d'une seule organisation et ne porte que sur les organisations influentes et les relations du personnel avec des personnes appartenant à des domaines civiques différents dans leur société (par exemple, la vie religieuse, le monde universitaire). La façon la plus simple de procéder est de mener la collecte de données sous la forme d'un exercice de brainstorming, plutôt que d'une enquête formelle, en utilisant des notes autocollantes de couleur pour désigner des nœuds particuliers et en utilisant un stylo pour dessiner les connexions qu'ils ont ou dont ils savent qu'elles existent. Lorsque la CNA implique plus d'une organisation ou qu'elle recueille des données sur des liens secondaires, il est logique d'avoir une enquête plus formelle que tout le monde remplit de la même manière.

Quoi qu'il en soit, l'équipe de la CNA devra définir les limites du contenu de la carte, en particulier les types de nœuds et de liens les plus importants pour l'organisation ou les organisations. Les nœuds peuvent être des individus ou des organisations, et l'équipe de la CNA devra définir exactement comment elle souhaite classer les différents types de nœuds. À ce stade, il peut être utile de partager les exemples de cartes de CNA figurant dans ce guide afin de stimuler la discussion sur la conception de l'enquête. Orienter les questions de l'enquête de manière à ce que les domaines en dehors de la boîte soient définis de manière compréhensible et stratégique, et définir ce qui est à l'intérieur de la boîte de manière à ne pas l'encombrer. Par exemple, dans un contexte civique relativement vivant, il peut y avoir littéralement des dizaines d'ONG travaillant sur les questions de droits de l'homme ; dans ce cas, il est possible d'axer la carte du réseau autour d'une question spécifique ou d'un objectif de plaidoyer, de sorte que la carte se concentre sur le bon niveau de détail pour l'analyse participative et la planification de l'action.

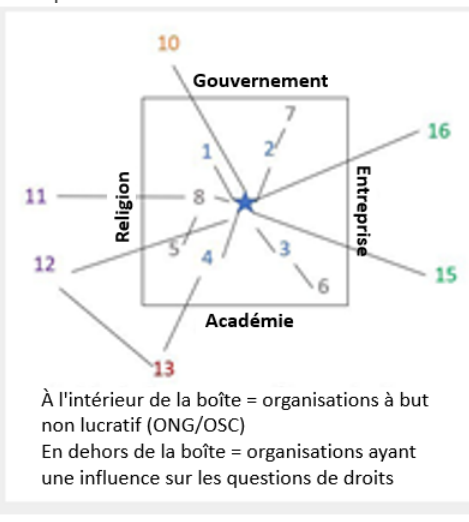
### Exemple de carte de la CNA

Catégories de nœuds d'organisation :

- bleu = organisations de défense des droits de l'homme
- gris = autres ONG travaillant sur des questions liées aux droits
- violet = organisations religieuses
- rouge = académie
- vert = organisations du secteur privé
- orange = organisations gouvernementales

Clé:

- étoile = l'organisation partenaire
- nombres = organisations anonymes dans différentes parties de l'espace civique
- à l'intérieur de la boîte = autres ONG travaillant sur un aspect des droits de l'homme dans leur contexte
- en dehors de la boîte = organisations qui ont une certaine influence sur la façon dont les autres pensent aux questions relatives aux droits de l'homme. Longueur et épaisseur de la ligne n'ont pas de signification, mais on pourrait leur en donner une plus tard dans l'analyse



La décision sur la manière de *catégoriser* (ce qui se traduit sur la carte par leur code couleur et leur emplacement à l'intérieur ou à l'extérieur de la boîte) et le type de données que vous souhaitez obtenir sur les liens entre les nœuds (ce qui se traduit sur la carte par la longueur, la couleur ou l'épaisseur des lignes) doit être prise à ce stade en fonction du contexte et guidée par des hypothèses sur les types d'organisations ou d'individus et les types de relations dans cette société qui ont une influence susceptible d'aider l'organisation partenaire à atteindre ses objectifs et à résister à la répression de l'État. Il est important de ne pas laisser ces décisions être guidées par des idées sur le réseau de l'organisation partenaire *existante* ; l'objectif de la CNA est en partie d'aller au-delà de *ce qui est déjà en place* et de discuter de ce qui *pourrait se produire* si le réseau changeait à l'avenir. Il est donc utile qu'une organisation "extérieure" facilite ce processus, car il est plus facile pour des personnes extérieures d'apporter un regard qui va au-delà de la situation actuelle du partenaire pour examiner les relations de pouvoir, les intérêts et les incitations dans le système plus large dans lequel le partenaire opère. Voici quelques exemples de questions qui peuvent faciliter la discussion sur la collecte de données :

- **Quels sont les aspects de la vie civique sur lesquels il est le plus pertinent de s'interroger ?** Choisissez 3 ou 4 catégories qui sont les plus importantes pour le soutien populaire des objectifs de cette organisation. Ces catégories constitueront les *dimensions de l'espace civique* à propos desquelles l'enquête pose des questions. Il s'agit par exemple des universités, des entreprises, des sociétés internationales, des institutions religieuses, des syndicats, des organisations professionnelles, des partis politiques, des organisations de défense de l'environnement ou de la jeunesse, et des organisations gouvernementales ou quasi gouvernementales au niveau local ou national.
- **Quels sont les types de relations sur lesquels il est le plus pertinent de s'interroger?** La CNA évite délibérément de poser des questions uniquement sur les relations professionnelles. Les questions de l'enquête devraient plutôt inciter les gens à réfléchir aux liens qu'ils entretiennent avec des personnes de leur enfance, de leur famille élargie, de leurs camarades d'école, de leurs communautés sur les médias sociaux et dans les organisations confessionnelles, ou de leurs groupes de loisirs.
- **Que voulez-vous évaluer au sujet de ces relations ?** S'agit-il simplement de savoir s'ils existent ou l'enquête doit-elle mesurer la force ou le type de relation? Par exemple, mesurez la force du lien en fonction de la fréquence des communications avec cette personne. Ou l'enquête devrait-elle faire une distinction entre les personnes qui se connaissent simplement, celles qui sont en communication et celles qui se rencontrent en personne? Existe-t-il un autre indicateur de proximité (tel que l'échange de cadeaux) qui ait un sens dans ce contexte? L'accent doit-il être mis sur la communication relative à la question des droits de l'homme sur laquelle l'organisation se concentre ou sur n'importe quel sujet ?

Réfléchissez à la manière dont ces informations seront utilisées et à la manière dont les informations sur les différents types de liens affecteront les activités de l'organisation partenaire au cours de la phase de mise en œuvre (étape 6). La culture particulière de la société fournira de nombreux indices sur ce qu'il est important de mesurer. Bien que les auteurs ne puissent pas prévoir toutes les possibilités, voici quelques exemples du type de questions qui pourraient être utilisées dans l'enquête.

Dans le cadre d'une analyse de réseau menée avec une coalition de défenseurs au Cambodge, Freedom House a examiné quatre principaux types de liens pour comprendre l'évolution de la coalition au fil du temps : affinités, communication, activités conjointes et le partage des ressources. Mais il existe un certain nombre de liens différents qui peuvent exister entre deux organisations et qui impliquent différents niveaux de solidarité existants. Les types de liens les plus courants sont les suivants :

- **connaissance/ignorance** (connaissance de l'organisation)
- **affinité** (aimer/ne pas aimer ou être idéologiquement aligné/non aligné avec une autre organisation)
- **la communication** (se rencontrer ou s'exprimer en personne, échanger des courriels, participer à des séminaires ou ateliers communs)
- **activités** (participation aux événements de l'autre, cosigner des lettres ou des déclarations, coordonner des actions)
- **objectifs et stratégies** (travailler en coalition, la conception et l'exécution de campagnes communes)
- **le partage des ressources** (donateurs, bénévoles, sociétés d'entraide)

## ÉTAPE 3: COLLECTE DE DONNÉES

### Processus de collecte des données

La version la plus simple de la CNA est intégrée à un atelier de plusieurs jours ou à une réunion avec des organisations partenaires. La collecte de données de suivi (par exemple, si les données de la CNA sont utilisées comme données de référence et de suivi des performances) peut être effectuée à distance, mais étant donné que le partage d'informations sur son réseau est presque toujours sensible dans les contextes restrictifs et qu'il est important que les organisations partenaires comprennent et utilisent réellement les données dans leur travail, une introduction approfondie à la théorie et à l'objectif de la CNA, associée à la collecte de données initiale, mérite au moins quatre heures de temps dans un environnement sécurisé et de confiance. Il convient toutefois de noter que, dans l'idéal, la collecte de données proprement dite aura été précédée d'une conception participative aux étapes 1 et 2.

Qu'il s'agisse d'un processus de collecte de données simplifié ou plus élaboré, afin d'améliorer la compréhension et la qualité des données, tous les participants à l'exercice devraient être informés des protocoles de confidentialité et de sécurité mis en place pour protéger les informations sensibles, être informés de la manière dont les données seront stockées et utilisées, et consentir activement à participer au partage de leurs données. Une fois ces conditions remplies, ils doivent répondre à l'enquête, soit en groupe, soit individuellement, en personne ou à distance, avant de se réunir pour discuter des résultats.

Une fois que tous les participants auront répondu à l'enquête, l'équipe de la CNA produira des cartes de réseau en analysant les données de l'enquête à l'aide d'une plateforme d'analyse de réseau, telle que c, Gephi ou Kumu. Lorsque la taille du groupe est inférieure à cinq organisations ou lorsque le protocole de sécurité impose que les informations ne soient pas partagées en dehors du groupe, il est possible de recourir à la version "low tech" de l'analyse de réseau en utilisant, par exemple, des post-it, des cartes de notes ou des marqueurs et un tableau blanc. Cela peut se faire "en direct" avec la participation du groupe ou pendant une pause au cours d'une session d'une journée. Qu'il s'agisse de haute ou de basse technologie, l'important est que l'équipe de la CNA trouve un moyen de **représenter visuellement les nœuds, les liens et les dimensions importantes du réseau d'une manière suffisamment simple pour que le groupe puisse participer à l'exercice d'analyse.**

| <b>Exemple d'ordre du jour d'un atelier</b> |   |
|---|---|
| <b>Avant l'atelier</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Placez une grande feuille de papier sur le mur et tracez une case au milieu pour les "organisations partageant les mêmes idées".</li> <li>Divisez les blocs de notes autocollantes en autant de sections qu'il y a de participants et répartissez-les à l'endroit où les participants seront assis.</li> <li>Préparez toute présentation informatique dont vous aurez besoin.</li> <li>Préparez des marqueurs de couleur pour tracer les lignes représentant les types de liens entre les nœuds.</li> </ul>  |
| <b>Session 1</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Passez en revue l'objectif de l'exercice.</li> <li>Mentionnez les recherches menées dans ce guide sur l'importance de liens de réseau denses et diversifiés, en donnant des exemples pertinents.</li> <li>Examinez tous les protocoles relatifs à la protection de la vie privée et à la sécurité et répondez à toute préoccupation.</li> <li>Prévisualisez les plans d'action et de suivi après la collecte et l'analyse des données d'aujourd'hui.</li> <li>Répondez aux questions.</li> </ul>   |
| <b>Session 2</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expliquez les nœuds et les liens. Passez en revue les types de nœuds et de liens que chaque couleur de note autocollante et chaque marqueur représenteront.</li> <li>Posez les questions prédéterminées au groupe, une par une, en leur demandant de rédiger leurs propres notes autocollantes et de les placer sur la carte à la fin de chaque série de questions. <ul style="list-style-type: none"> <li>» Question 1 : Outre votre organisation, y a-t-il d'autres organisations travaillant sur [la question X] qui ne figurent pas sur cette carte, que ce soit ici ou ailleurs dans le pays ? Inscrivez leurs noms sur des notes adhésives bleues et placez-les sur le papier près des organisations similaires à l'intérieur de la boîte.</li> <li>» Question 2 : Existe-t-il des organisations professionnelles ou étudiantes, ici ou ailleurs dans le pays, qui travaillent sur [la question X] ? Inscrivez leurs noms sur des notes autocollantes grises et placez-les sur le côté gauche de la carte.</li> <li>» Question 3 : Quels sont les organes gouvernementaux, au niveau national, régional ou local, qui ont le plus d'influence sur votre travail ou sur l'opinion publique concernant [la question X] ? Veuillez les écrire sur des notes autocollantes roses et les placer dans la partie supérieure de la carte.</li> <li>» Question 4 : Quels sont les acteurs du secteur privé, entreprises locales ou internationales, qui ont le plus d'influence sur les politiques gouvernementales ou l'opinion publique en ce qui concerne [la question X] ? Inscrivez leurs noms sur des notes autocollantes vertes et placez-les sur le côté droit de la carte.</li> <li>» Question 5 : Existe-t-il d'autres organisations, telles que des institutions religieuses ou des universités, qui exercent une influence significative sur l'opinion publique concernant [la question X] ? Inscrivez-les sur des notes jaunes et placez-les au bas de la carte.</li> </ul> </li> <li>Rassurez les participants en leur disant que nous pouvons nettoyer la carte et la compléter au cours de la journée. Voyez si quelqu'un a des demandes immédiates pour déplacer des objets. (Indice : Il est utile, lorsque l'on dessine les liens, d'étaler les nœuds autant que l'espace le permet).</li> </ul> |
| <b>Session 3</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans un petit groupe où la confiance règne, cette étape peut être réalisée avec les participants qui guident l'animateur pour dessiner des liens sur le papier, mais les participants peuvent être plus à l'aise pour réaliser cette étape de manière anonyme sur le papier.</li> <li>Demandez à chacun des participants de réfléchir aux relations qu'ils entretiennent avec les groupes à l'extérieur de la boîte. Ces liens peuvent être personnels, aussi superficiels qu'un ami sur Facebook ou aussi profonds qu'un parent ou un camarade d'école. Ils peuvent également exister par le biais d'une autre personne qui a un ami proche ou un contact professionnel qui a un lien de parenté avec quelqu'un qui travaille dans l'entreprise. Expliquez les liens directs et indirects.</li> <li>Discutez brièvement de toute question ou préoccupation.</li> <li>Demandez-leur d'énumérer ces liens en commençant par les plus forts auxquels ils ont pensé. Demandez-leur de réfléchir à la question de savoir si ces personnes sont généralement amicales ou au moins neutres à l'égard du travail qu'elles effectuent dans le domaine des droits de l'homme, ou si elles y sont activement hostiles.</li> <li>Au fur et à mesure de leur travail, les participants peuvent penser à d'autres nœuds à ajouter à la carte. L'animateur peut les rédiger et les placer pendant que les participants travaillent.</li> </ul>   |
| <b>Après l'atelier</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe de la CNA dessine des connexions sur la carte à l'aide des enquêtes ou saisit les données dans un logiciel qui affiche les résultats sur un écran.</li> </ul>   |

## Instruments d'enquête

En fonction de facteurs contextuels tels que l'accès à l'internet, la confiance et les préoccupations en matière de sécurité (physique et numérique), la collecte de données peut se faire par le biais d'une enquête en ligne ou par écrit. Dans certains cas, la collecte des données peut se faire sur papier et être transportée ou transmise de manière sécurisée pour être analysée dans un autre pays. Dans d'autres cas, il peut être important de ne pas laisser de traces écrites et l'équipe de la CNA devrait se concentrer sur le stockage sécurisé des données électroniques, en anonymisant les données avant de détruire les copies papier. Voici une solution de faible technicité pour y parvenir.

### Instructions

**Matériel :** grandes fiches (différentes couleurs, 1 fiche de chaque couleur par personne interrogée), stylos/ crayons

**Facilitateur :** passez en revue un type de réseau à la fois. Attribuez une couleur de carte à chaque type de réseau (par exemple, bleu = ecclésiastique, vert = secteur privé, orange = ONG).

**Personnes interrogées :** inscrivez votre nom en haut à gauche de la carte, puis indiquez sur la carte jusqu'à 10 personnes avec lesquelles vous êtes en relation par l'intermédiaire du réseau en question.

**L'équipe de la CNA :** attribuez des numéros à tous les noms sur les cartes et encodez le document avec la clé de décodage. Saisissez les données anonymes en toute sécurité puis détruisez les copies papier.

| Personne interrogée (nœud source) |              |                    |
|-----------------------------------|--------------|--------------------|
|                                   | Type de lien | Résistance du lien |
| Associé 1 (nœud cible 1)          | ↓            | ↓                  |
| Associé 2                         |              |                    |
| Associé 3                         |              |                    |
| .                                 |              |                    |
| Associé 10                        |              |                    |

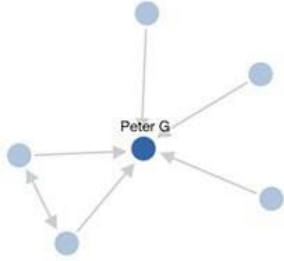
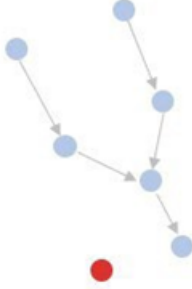
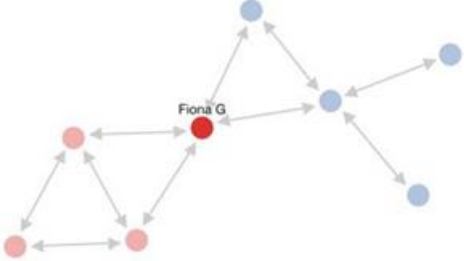
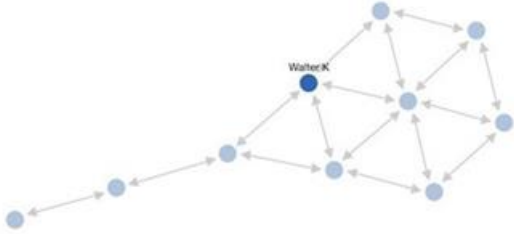
## ÉTAPE 4 : ANALYSE PARTICIPATIVE ET RETOUR D'INFORMATION

L'étape suivante consiste à aider les organisations partenaires participantes à examiner leur(s) carte(s) de réseau et à s'engager dans une analyse collaborative des cartes. L'analyse alimente l'étape 5, la planification de l'action.

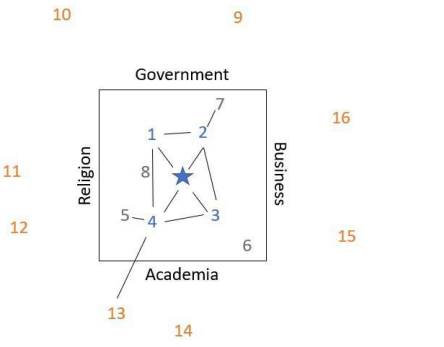
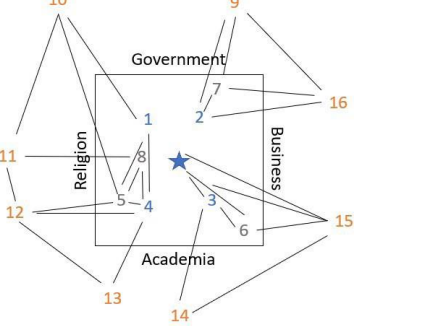
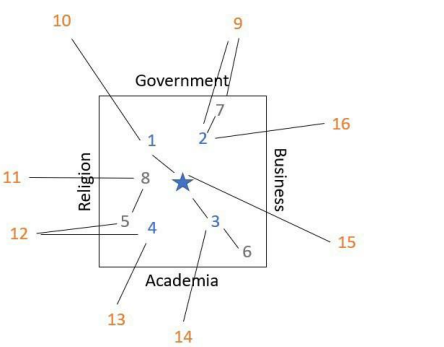
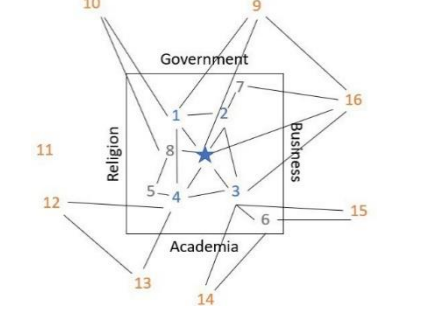
Avant de commencer cette étape, la carte du réseau générée à partir des données du groupe dans le cadre de l'étape 3 doit être prête dans un format facile à comprendre. **L'intelligibilité et la facilité d'utilisation sont plus importantes que l'exactitude et l'exhaustivité pour ce type d'analyse participative des réseaux** pour ce type d'analyse de réseau participative. De simples graphiques informatiques ou même des notes autocollantes sur un tableau de papier seront probablement plus utiles à ce stade qu'une carte détaillée générée par une matrice d'analyse de réseau formelle. Les mesures de densité et de diversité et d'autres types d'analyse formelle peuvent être utiles si la CNA est utilisée comme indicateur de projet pour mesurer le changement au cours d'une intervention, mais ce niveau de détail ne doit pas nécessairement être partagé avec le groupe à ce stade.

### Terminologie de la cartographie des réseaux

Tout d'abord, partagez quelques informations de base sur le nom des différentes positions d'un réseau et sur leur aspect dans une carte du réseau. Tout en discutant de ces positions, demandez au groupe de donner des exemples de ce qu'il pense voir dans sa propre carte du réseau. Cette discussion peut générer davantage de données pour la carte du réseau, de sorte que les nœuds peuvent être ajoutés directement à la carte au fur et à mesure qu'ils sont nommés si la carte a été générée à l'aide d'une technologie simple, comme des notes autocollantes ou une diapositive projetée.

| Position du réseau   | Visualisation de cartes  |
|--|--|
| <p>Les <b>hubs</b>, également appelés <i>connecteurs</i>, représentent des acteurs ayant de nombreuses connexions directes. Ils apparaissent souvent au milieu d'une grappe de nœuds et ont de nombreux liens. Dans certains contextes, leur rôle de réseau peut être dû à leur popularité et dans d'autres à une dépendance excessive des autres vis-à-vis des acteurs.</p>   |   |
| <p>Les <b>isolats</b> sont des acteurs isolés sont des acteurs qui n'ont pas de lien ou qui n'ont qu'un seul lien. Ils sont le plus souvent positionnés à la périphérie d'un réseau social. Un isolat peut exister si un acteur a été inclus dans une enquête non limitée, mais n'a pas participé à l'enquête elle-même. Les groupes socialement marginalisés, les nouvelles organisations et les organisations des régions provinciales peuvent également se présenter comme des isolats.</p>                   |   |
| <p>Les <b>courtiers</b> sont des nœuds qui connectent des nœuds autrement déconnectés. Le courtier connecte des groupes entiers de nœuds ou les isole dans le reste du réseau. Il occupe une position cruciale dans le réseau, pour le meilleur ou pour le pire, et est connu sous le nom de <i>goulot d'étranglement</i>, de <i>gardien</i> ou de <i>bâtisseur de ponts</i>. Les bureaux gouvernementaux et les donateurs occupent souvent ces positions dans les réseaux de défense des droits de l'homme.</p> |   |
| <p>Les <b>personnes influentes</b> sont étroitement liées au reste de leur réseau, sinon directement, du moins indirectement par des liens secondaires ou tertiaires avec la plupart des autres nœuds du réseau. Leur rôle est étroitement lié à celui d'un courtier et, peut-être par l'intermédiaire d'autres personnes, ils peuvent atteindre même les nœuds périphériques.</p>   |  |

Ensuite, décrivez les différents types de visualisation cartographique et demandez au groupe de prévoir à quoi ressemblera sa carte. Rappelez que dans ces cartes, **l'étoile représente l'organisation, les autres organisations de la société civile qui travaillent sur certains aspects des droits de l'homme dans le contexte de l'organisation sont à l'intérieur de la boîte, et les organisations qui ont une certaine influence sur la façon dont les autres pensent aux questions de droits de l'homme sont à l'extérieur de la boîte**. Rappelez le vocabulaire de la diversité et de la densité, et rappelez pourquoi ces caractéristiques sont importantes pour les organisations qui défendent les droits dans des contextes difficiles. Examinez également les façons dont la carte de l'organisation sera partielle et incomplète en raison des limites imposées aux personnes qui ont fourni les informations et des autres choix faits par l'équipe de la CNA pour délimiter le réseau

| Type de réseau  | Exemple de visualisation cartographique  | Exemple d'interprétation  |
|---|--|---|
| <p><b>Les communautés isolées de défense des droits de l'homme</b> existent souvent dans des environnements politiquement répressifs. Même si le personnel ou les membres d'une organisation partenaire sont en mesure d'identifier un certain nombre d'organisations civiles avec lesquelles ils ont des liens personnels, ces liens sont difficiles à utiliser dans le travail de l'organisation, soit parce que les autres acteurs de ce système sont hostiles aux questions de droits de l'homme, soit parce que l'organisation elle-même est stigmatisée ou ciblée par le gouvernement.</p>  |    | <p>L'organisation partenaire n'entretient des relations de travail qu'avec quelques autres organisations des organisations partageant les mêmes idées, et toutes ces organisations ont des liens principalement entre elles (le réseau est dense mais peu diversifié). Existe-t-il d'autres organisations qui ne figurent pas sur cette carte et qui pourraient combler le fossé entre la communauté des droits de l'homme et d'autres acteurs civils ?</p> |
| <p><b>Les communautés de défense des droits de l'homme fractionnées</b> se retrouvent souvent dans des contextes modérément répressifs où le financement des donateurs ou les divisions idéologiques ont créé une concurrence et une méfiance entre les organisations de défense des droits de l'homme. Cette carte est caractérisée par des regroupements divers et denses, avec différentes organisations formant des factions selon des critères religieux, pro-gouvernementaux ou autres.</p>   |    | <p>L'organisation fait partie d'une faction alignée sur les milieux universitaires et d'affaires, défendant éventuellement un point de vue libéral et internationaliste, mais qui a peu de liens avec les organisations travaillant sur des questions similaires qui font partie des factions pro-gouvernementales et religieuses. Existe-t-il des moyens de rapprocher les factions? De tels ponts sont-ils souhaitables ?</p>                             |
| <p><b>Les opportunités de formation de coalitions</b><sup>10</sup> sont visibles dans les cartes où la diversité des liens est élevée mais où la densité est faible et où les organisations travaillant sur des questions similaires ou partageant des objectifs communs ne sont pas bien connectées les unes aux autres. Les coalitions se sont révélées être des agents de plaidoyer et de changement social beaucoup plus efficaces que les organisations travaillant seules. Toutefois, les coalitions doivent également surmonter leurs propres difficultés, telles qu'une bonne direction, un soutien financier pour la gestion et le fait d'être trop diversifiées pour s'entendre ou pas assez pour avoir des forces complémentaires.</p> |   | <p>Quelque chose semble empêcher les organisations de communiquer ou de se coordonner dans ce contexte. L'une de ces organisations pourrait-elle servir de point d'ancrage pour la mise en place d'une coalition? Faut-il approfondir l'analyse pour comprendre les obstacles à la formation de coalitions?</p>   |
| <p><b>Un réseau idéal</b> est un réseau où la communauté des droits de l'homme entretient des liens diversifiés et où la densité globale du réseau est satisfaisante. Si la carte du réseau d'un groupe ressemble déjà à cela, l'étape de planification de l'action doit se concentrer sur les moyens de renforcer la capacité du réseau à obtenir un plus grand impact collectif.<sup>11</sup></p>   |  | <p>La communauté des droits de l'homme fait partie d'un réseau de solidarité plus large où elle peut soutenir d'autres organisations en cas d'attaque contre des libertés religieuses ou académiques, par exemple. De même, les organisations religieuses et commerciales sont susceptibles de s'intéresser et de s'inquiéter si le gouvernement maltraite les acteurs des droits de l'homme dans ce système.</p>   |

10 Si la formation de coalitions pour le plaidoyer est l'un des objectifs de l'organisation à la fin de ce processus, veuillez la renvoyer au Guide du plaidoyer politiquement intelligent de Pact, à l'adresse suivante <https://www.pactworld.org/library/politically-smart-advocacy-manual>.

11 Des outils utiles pour y parvenir sont disponibles à l'adresse suivante <https://www.pactworld.org/our-expertise/capacity-development>.

### Réflexion sur la carte du réseau

Après tant de discussions sur des hypothèses, partagez la carte du réseau réel de l'organisation pour faciliter une analyse collaborative sur la façon d'interpréter les schémas, sur ce qui n'est pas vrai ou sur ce qui manque, et sur ce que cela pourrait signifier pour le travail de l'organisation en matière de droits de l'homme à l'avenir. Vous trouverez ci-dessous quelques bonnes questions de facilitation pour encourager une analyse et un examen approfondis, dans l'ordre où elles doivent être posées. Chaque question nécessite une discussion approfondie et certains aspects de l'analyse peuvent prendre beaucoup plus de temps que d'autres. Il sera probablement utile que quelqu'un prenne des notes sur un tableau de papier ou un tableau blanc afin que le groupe puisse se référer aux points principaux au cours de la phase de planification des actions.

- Que voyez-vous sur cette carte ? Quelle est votre impression générale ?
- Quels sont les modèles que vous observez ? Par exemple, où remarque-t-on les carrefours ? Qui semble être un courtier ou un connecteur ? Qui sont les isolats ?
- Quel type de réseau observez-vous ? (Se référer à la typologie des réseaux, si nécessaire)
- Est-ce que c'est ce que vous vous attendiez à voir ?
- Qu'est-ce qui suscite votre curiosité ?
- Lorsque l'on aborde le [sujet X], quels sont les acteurs ou les organisations qui ne figurent pas sur cette carte ?
- Pourquoi pensez-vous que ces modèles se sont développés ?
- Comment ces modèles affectent-ils [le sujet X] au sein de votre réseau ? Que vous permettent-ils de faire ? Quels sont les défis ou les blocages qu'ils présentent ?
- Qu'est-ce que cela nous apprend ? Qu'est-ce que cela signifie pour le développement des réseaux ?
- Pour le travail que vous devez accomplir, cette carte représente-t-elle le réseau idéal ?
- Si vous pouviez apporter des modifications à la carte qui auraient l'effet positif le plus important sur [sujet] dans ce réseau, que feriez-vous ?
- Comment pouvez-vous utiliser ces informations pour modifier l'état actuel du [thème X] au sein du réseau afin de réaliser pleinement son potentiel ?

À la fin de cette session, demandez un retour d'information sur le processus suivi jusqu'à présent et sur toute préoccupation concernant la confidentialité et la sécurité de ce qui a été discuté ici. Ces informations sont-elles vraiment nouvelles ? Est-il possible d'agir ? Essayez de répondre à ce retour d'information aussi rapidement que possible ; il n'y a pas de problème si l'étape de planification de l'action doit être retardée pour répondre aux préoccupations. Si l'exercice de CNA n'a pas permis d'obtenir suffisamment d'informations nouvelles et de confiance pour aller de l'avant, il se peut que les résultats de l'exercice de planification de l'action ne soient de toute façon pas suivis d'effets.

### ÉTAPE 5 : PLAN D'ACTION

Le plan d'action<sup>12</sup> peut suivre immédiatement l'analyse du réseau, mais l'idéal serait d'attendre un jour ou d'organiser une session séparée de planification de l'action encore plus tard pour donner aux participants le temps de réfléchir entre eux aux prochaines étapes ou de faire appel à d'autres ressources ou formations si le brainstorming fait émerger des idées que l'organisation n'est pas sûre de pouvoir mettre en œuvre. En fonction de l'objectif de la CNA, la planification des actions peut même être facultative, en particulier si les activités qui en découlent ne sont pas financées. Pour les projets financés par des donateurs, le plan d'action peut impliquer la cocréation ou la conception d'activités participatives, l'élaboration d'une théorie du changement et des plans de suivi. Pour les activités plus locales, la planification de l'action peut impliquer la sélection de tactiques innovantes qui peuvent être utilisées pour affecter le réseau qui a été cartographié.<sup>13</sup> Une autre option consisterait à organiser une session de planification de scénarios à la place de la session de planification de l'action

12 Le Guide de plaidoyer politiquement intelligent de Pact couvre un certain nombre d'actions possibles que les groupes de défense des droits de l'homme pourraient vouloir mener (<https://www.pactworld.org/library/politically-smart-advocacy-manual>).

13 Par exemple, la deuxième partie de l'article de Lifeline intitulé *Plaidoyer dans les espaces restreints* de Lifeline <https://freedomhouse.org/report/special-report/2020/advocacy-restricted-spaces-toolkit-civil-society> pourrait être une source d'inspiration pour la planification d'actions dans des contextes restreints.

réfléchir à divers scénarios possibles et à la manière dont le réseau pourrait réagir en cas d'ouverture démocratique, de répression, de pandémie, etc.<sup>14</sup>

Avant la session de planification des actions, rappelez rapidement à l'organisation pourquoi elle devrait se préoccuper de la densité et de la diversité des réseaux de défense des droits de l'homme dans des contextes difficiles, reconnaissez qu'il est difficile de changer de réseau et rappelez l'objectif initial de la CNA. Maintenant que le groupe connaît les résultats de la cartographie, existe-t-il encore un consensus sur la manière d'utiliser la CNA ? Il pourrait être utile de passer en revue les objectifs potentiels de cette analyse afin de confirmer le consensus et de stimuler de nouvelles idées.

Ensuite, tirez les points clés de l'analyse. Par exemple, le groupe a peut-être observé qu'il a des relations personnelles avec des organisations qui pourraient être favorables à sa cause, mais il n'a pas encore contacté ces organisations pour discuter de domaines d'intérêt commun. Si certains points clés ne sont pas clairs à la fin de l'étape 4, l'animateur doit aider le groupe à se concentrer sur 3 à 5 observations concernant la carte du réseau et à les classer par ordre de priorité, en particulier en ce qui concerne les questions relatives à ce qui a surpris ou suscité la curiosité des participants et ce à quoi ils aimeraient que la carte ressemble à l'avenir.

Divisez la planification des actions en un calendrier. Concentrez-vous d'abord sur la recherche d'actions potentielles qui pourraient être entreprises au cours des trois prochains mois pour répondre à une ou plusieurs des observations prioritaires. Encouragez les gens à faire un brainstorming, puis gardez la liste gérable en discutant des idées les plus pratiques et potentiellement efficaces. Ensuite, concentrez-vous sur le calendrier de 4 à 12 mois, en suivant le même processus de remue-méninges suivi d'une réduction en fonction de préoccupations pratiques. Une fois que les actions à court et à moyen terme ont été déterminées, discutez de la question de savoir qui dirigera les actions

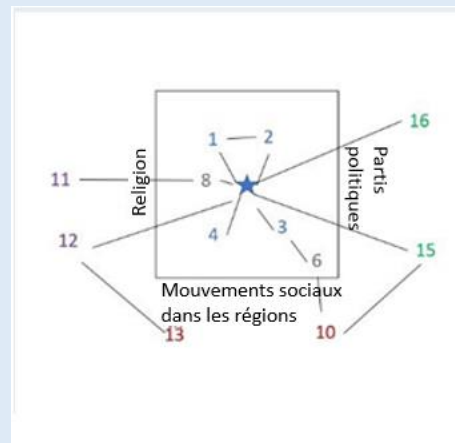
et les ressources nécessaires. Anticipant le besoin d'apprentissage et de réflexion (étape 7), l'organisation doit décider de la manière dont elle évaluera le succès, en utilisant un outil de suivi simple pour cartographier les résultats qui spécifie à l'avance les changements que l'organisation s'attend à voir, qu'elle souhaite voir et qu'elle aime voir.<sup>15</sup>

### Modèle de plan d'action

| Mesures à prendre | Délai souhaité | Responsable et membres de l'équipe | Ressources nécessaires | Critères de réussite (ce que l'on attend, ce que l'on aime, ce que l'on aime voir) |
|-------------------|----------------|------------------------------------|------------------------|--|
|                   |                |                                    |                        |  |
|                   |                |                                    |                        |  |
|                   |                |                                    |                        |  |

### Exemple de plan d'action

Sur la base de la carte du réseau, l'organisation a décidé que l'objectif de la CNA était d'améliorer la communication avec les groupes de base qui soutiennent des objectifs similaires aux siens. L'organisation n'a pas de liens directs avec les mouvements sociaux de la région, mais par l'intermédiaire des communautés religieuses et des partis politiques, elle pourrait être en mesure d'établir des liens qui permettraient de mener des actions de sensibilisation, de communication ou des campagnes. Il peut être utile d'utiliser une autre ressource, telle qu'un guide sur le développement de réseaux de base pour la défense des droits de l'homme et l'éducation, avant de s'engager dans la planification de l'action. Ou encore, l'organisation d'une formation distincte pourrait être l'une des actions planifiées au cours des trois prochains mois.



- 14 Voir l'exemple "Scenario planning for agile strategic alignment" (Planification de scénarios pour un alignement stratégique agile) à l'adresse suivante <https://www.civicus.org/index.php/media-resources/news/blog/5190-scenario-planning-for-agile-strategic-alignment>.
- 15 Pour d'excellentes ressources sur cette approche, voir New Tactics in Human Rights Evaluation Advancing Advocacy tools (Nouvelles tactiques dans l'évaluation des droits de l'homme) : <https://www.newtactics.org/human-rights-advocacy-evaluation>.

Outre le fait de travailler par l'intermédiaire du réseau pour mener des campagnes de sensibilisation ou de plaidoyer, certaines des actions prévues pourraient inclure des efforts spécifiques de renforcement du réseau. Dans le cadre d'un projet financé par un donateur qui prévoit le renforcement des capacités des organisations, les initiatives de renforcement du réseau peuvent être intégrées à d'autres activités de renforcement des capacités prévues pour des membres spécifiques du réseau ou programmées en tant qu'activités distinctes. Diverses activités et approches peuvent être utilisées pour renforcer les réseaux, sous la direction du personnel des projets financés par les donateurs ou d'experts locaux, ou par le biais de visites de mentorat ou d'échange, pour n'en citer que quelques-unes.<sup>16</sup>

## ÉTAPE 6 : MISE EN ŒUVRE

Les organisations qui s'engagent dans la CNA peuvent avoir des objectifs et des activités très variés à l'issue de l'étape de planification des actions, il n'est donc pas utile d'entrer dans le détail des conseils de mise en œuvre spécifiques ici. Il est important de souligner que les réseaux ont tendance à changer lentement, et qu'il est donc logique de prévoir des calendriers de mise en œuvre réalistes, qui n'obligent pas l'organisation à mesurer les changements survenus dans son réseau ou à évaluer son succès avant qu'une période de temps réaliste ne se soit écoulée. Nous recommandons de ne pas revoir la carte de la CNA ou d'entreprendre une évaluation participative avant qu'au moins douze mois ne se soient écoulés depuis l'étape de planification de l'action, en particulier si le groupe ne poursuit pas son plan d'action à plein temps. Cependant, au cours de la mise en œuvre, l'organisation ou les organisations partenaires peuvent bénéficier de contrôles trimestriels avec l'équipe de la CNA, le dernier contrôle étant consacré à la planification de la session d'apprentissage et de réflexion prévue à l'étape 7.

## ÉTAPE 7 : APPRENTISSAGE ET RÉFLEXION

L'apprentissage et la réflexion devraient comprendre, au minimum, la révision de la carte originale de la CNA et des plans originaux d'évaluation de la réussite du plan d'action. Idéalement, cela implique également une évaluation formelle des marqueurs de succès par rapport à ce qui s'est réellement passé (avec une exploration plus poussée du "comment" et du "pourquoi" des activités qui ont atteint le résultat "à voir"). Dans certains cas, l'organisation peut souhaiter réévaluer son réseau et effectuer un second exercice de cartographie de la CNA en collectant et en analysant à nouveau les mêmes données d'enquête. L'enquête originale est utilisée, il n'est donc pas nécessaire de repasser par les étapes 1 et 2. Pour cette raison, il est beaucoup plus facile de mettre en œuvre à distance le deuxième cycle de la CNA en diffusant l'enquête et en partageant les résultats par courrier électronique ou sur une autre plateforme Internet, et en organisant un débriefing participatif et un atelier de planification des actions pour l'année à venir, soit en personne, soit en ligne.

Si la réévaluation de la CNA vise simplement à fournir un aperçu actualisé du réseau, ce processus pourrait être grandement accéléré en omettant le débriefing et la planification des actions. Toutefois, si l'organisation continue à mettre en œuvre des activités, l'étape du débriefing et de la planification des actions est essentielle pour s'adapter et tirer des enseignements des progrès réalisés à ce jour, ainsi que pour socialiser et internaliser la pensée en réseau au sein du groupe. En fin de compte, l'objectif du lancement du processus de la CNA est de permettre aux organisations travaillant au nom de groupes marginalisés ou sur des questions de droits sensibles de voir la valeur de la réflexion et de l'engagement avec un réseau plus diversifié dans le cadre du travail quotidien de l'organisation.

16 Voir <https://www.pactworld.org/library/network-strengthening-toolkit-module-4>.

