

**ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE L'ORGANISATION « RDF »  
EN UTILISANT LA METHODE « MATRIX »**

**“RESEAU DES FEMMES  
OEUVRANT POUR  
LE DEVELOPPEMENT RURAL”**

**RAPPORT DE L'ATELIER  
DU 7 AU 8 OCTOBRE 1998  
KIGALI**

---

**Par :  
Hub. Gielissen**

**Pour :  
Projet d'Appui Institutionnel aux Organisations Rwandaises (PAI)  
SNV- Rwanda**

# **CONTENU.**

- 1. *Introduction.***
- 2. *L'analyse institutionnelle.***
  - 2.1. Données générales sur l'atelier.
  - 2.2. La méthode d'analyse : « MATRIX ».
- 3. *Les principaux caractéristiques de l'organisation « Réseau des Femmes ».***
  - 3.1. La mission, les objectifs, les stratégies et les services.
  - 3.2. L'organigramme.
  - 3.3. Les participants à l'atelier et leur position dans l'organisation.
- 4. *L'appréciation du fonctionnement de l'organisation « Réseau des Femmes ».***
  - 4.1. L'analyse des acquis faite par les participants.
  - 4.2. L'analyse des contraintes par les participants.
  - 4.3. L'urgence des problèmes selon les participants individuels.
- 5. *Les améliorations proposées.***
  - 5.1. Propositions au niveau des objectifs et de la politique.
  - 5.2. Propositions au niveau de l'organisation.
  - 5.3. Propositions au niveau des ressources humaines.
- 6. *Conclusions et recommandations.***

# 1. INTRODUCTION.

Le Réseau des Femmes était parmi les premières organisations rwandaises qui était consultées lors de la phase de conception du Projet d'Appui Institutionnel aux Organisations Rwandaises (PAI). Ce Projet se propose de contribuer au renforcement du fonctionnement des organisations locales.

Aussi, après la mise en place du PAI en juillet 1998, les responsables du Réseau des Femmes se sont adressés à la coordination pour chercher de l'appui et de la collaboration. Au sein du Réseau des Femmes, malgré les nombreux acquis, on a constaté certaines contraintes qui entravent un fonctionnement transparent et efficace, notamment dans le domaine des communications et de la gestion administrative et financière.

C'est la raison pour laquelle les coordinateurs du Réseau des Femmes et du PAI sont convenus d'exécuter une analyse institutionnelle de façon participative du Réseau de Femmes avec comme premier objectif de mieux préciser la nature des contraintes et des besoins et de négocier une collaboration éventuelle avec le PAI sous forme d'un plan d'appui.

Le deuxième objectif était d'initier les collaborateurs du PAI dans une méthode destinée à l'analyse institutionnelle, à savoir le « MATRIX », décrite dans le deuxième chapitre 2 du rapport-ci.

Le présent rapport reflète les résultats d'un atelier où cette analyse institutionnelle a été exécutée et il constitue la base pour les négociations entre le Réseau des Femmes et le PAI sur la collaboration future.

Hub. Gielissen  
Kigali  
12 Octobre 1998

## **2. L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE.**

### **2.1. Données générales de l'atelier.**

#### ***Objectif:***

faire une analyse institutionnelle du Réseau des Femmes (RdF), afin de mieux déterminer une collaboration éventuelle avec le Projet d'Appui Institutionnel aux Organisations Rwandaises (PAI) de la SNV.

#### ***Activités et les résultats prévus:***

(durant l'atelier)

- a. inventorier les principales caractéristiques de l'organisation « Réseau des Femmes » (constater);
- b. une analyse des points forts/faibles de l'organisation « Réseau des Femmes » a été exécutée (apprécier);
- c. la formulation des besoins concrets en appui institutionnel est disponible (améliorer).

(après l'atelier)

- d. les représentants du « Réseau des Femmes » et les collaborateurs du « Projet d'Appui Institutionnel aux Organisations Rwandaises » de la SNV négocient sur la nature de la collaboration et le type d'appui et ils identifient des ressources internes et externes pour répondre aux besoins constatés.

#### ***Méthode de travail:***

un atelier de deux jours, en utilisant la méthode participative "Matrix", facilité par Hub. Gielissen, consultant pour la SNV.

#### ***Participants:***

15 membres/employés du « Réseau des Femmes », représentant tous les niveaux de l'organisation (politique, coordination et exécution).

#### ***Durée de l'atelier:***

du 7 au 8 octobre 1998 dans la salle de formation du PAI/SNV sis à Kicukiro - Kigali, facilité par M. Hub. Gielissen, consultant pour la SNV et assisté par des assistants techniques, Mme. Anne-Marie Schreven et M. Peter Bos du PAI/SNV.

## 2.2. La méthode d'analyse.

Le programme consiste en une analyse institutionnelle de façon participative en trois étapes: constater (A), apprécier (B) et améliorer (C):

A. les caractéristiques du « Réseau des Femmes ».

B. l'appréciation sur le fonctionnement du « Réseau des Femmes ».

C. des propositions pour améliorer et renforcer le fonctionnement du « Réseau des Femmes ».

Pour cette analyse le modèle "MATRIX" a été appliquée. "MATRIX" est le mot latin pour "le sein", ici dans le sens "au sein de l'organisation". C'est un modèle d'analyse pour identifier le processus de changement d'une organisation et de l'aborder efficacement. A l'aide de ce modèle on analyse les trois principaux piliers d'une organisation, à savoir:

- > **la politique et les objectifs** (approche, stratégie, acteurs et leurs influence, climat dans l'organisation);
- > **l'organisation interne** (organigramme, fonctions, prise de décision, concertation);
- > **les ressources humaines** (recrutement, formation, suivi, autonomie, motivation).

OBJECTIFS, POLITIQUE	ORGANISATION INTERNE	RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit d'un modèle participatif, où les collaborateurs de l'organisation concernée sont impliqués activement et appuyés par un facilitateur de la SNV

# LES PRINCIPAUX CARACTÉRISTIQUES DU «RESEAU DES FEMMES».

## 3.1. La mission, les objectifs, les stratégies et les principaux services du Réseau des Femmes.

La formulation suivante a été basée aussi bien sur les informations fournies par les participants lors de l'atelier, que sur des textes des documents du Réseau des Femmes.

**Création:** en 1986

**Agréée comme ASBL/ ONG par arrêt ministériel:** 24 octobre 1991.

**Mission:** « Le Réseau des Femmes Ouvrant pour le Développement Rural a la mission de contribuer à ce que la femme rwandaise du milieu rural soit davantage actrice de son propre développement et celui de sa société et par conséquent mieux reconnue comme interlocutrice valable en matière de développement ».

[NB : la formulation de la mission et des objectifs du Réseau des Femmes a connue une évolution en 4 étapes, à savoir : ( 1) à la création en 1986 ; (2) deux ans après en 1988 ; (3) en 1989 ; (4) après la guerre, en 1997.]

### **Objectifs généraux :**

- Favoriser et faciliter les échanges sur la meilleure façon de promouvoir la participation des femmes rurales à la prise des décisions pour un développement humain durable.
- Faire connaître davantage les besoins et ressources du milieu rural en général et de la femme en particulier.
- Promouvoir la création des services adéquats en faveur de la femme rwandaise.
- Soutenir les membres dans leurs activités professionnelles liées au processus de participation des femmes à la prise de décision, la culture de la paix, l'égalité des genres pour un développement humain durable, l'éducation de la petite fille.

### **Objectifs spécifiques:**

- Augmenter le nombre des femmes dans les instances de prise de décision;
- Promouvoir la participation des filles et des femmes rwandaises à tous les niveaux du système d'éducation et dans toutes les filières d'enseignement;
- Création des mécanismes d'information et de communication en rapport avec les droits de la femme au Rwanda;
- Valorisation et promotion des ressources humaines et matérielles de l'organisation pour le développement humain durable;
- Participation à la Campagne Action pour la Paix (CAP).

### **Stratégies :**

Le Réseau des Femmes Ouvrant pour le Développement Rural atteint ses objectifs en servant des activités stratégiques suivantes :

- **L'Information** en vue d'augmenter les connaissances et l'information des sujets susceptibles d'augmenter les capacités des femmes à influencer les changements de la société en matière de prise de décision, d'égalité des sexes et de maintien d'une paix durable. Cette information passe à travers la publication du journal « Echo du Réseau des Femmes Ouvrant pour le Développement Rural », l'organisation des « Espaces d'Information » et des « Clubs d'Ecoute Collective » et de la disponibilisation de la Documentation.

- **La Formation** en vue de renforcer les capacités d'analyse et d'intervention des membres dans tous les secteurs du développement.
- **Etude et Recherche** pour constituer un répertoire et des outils de lobby, pour mettre en valeur l'expertise des femmes, en particulier de la femme rurale.

#### **Services:**

Les services ont été créés en vue de dispenser un appui technique et organisationnel aux membres en Régions. Ces services sont :

- **Le Secrétariat Exécutif**, mis sur pied en 1988, est chargé de coordonner les activités de toutes les Régions et de différents services à savoir :
- **Le Service Information et Documentation (INFODOC)**, depuis 1990, est chargé de coordonner l'action d'information et communication au sein de l'organisation.
- **Le Service du Collectif des Consultantes**, créé en 1991, est chargé de dispenser un appui technique aux initiatives des membres et de mener des études en vue de disponibiliser des informations fiables. Ce Service est responsable de l'appui à l'élaboration des projets intégrés en faveur des structures encadrées par les membres en régions pour leur autonomie.
- **Le Service Formation**, mis en pied en 1995, est chargé d'appuyer l'organisation des formations pour les membres.
- **Les Permanences Régionales** ont été créées en 1996 dans le but d'assurer la coordination des activités des membres en régions. Sous la supervision des Comités Régionaux, elle jouent aussi le rôle de communication entre les membres en régions et entre les régions et les Services. Elles ont été expérimentées en Région Nord et Centre.

#### **Ce que les Services offrent :**

##### ❖ **Le Collectif des Consultantes:**

est constitué des femmes qui ont manifesté le désir de se former et de perfectionner leurs compétences en matière de consultations. Il offre une structure et des moyens permettant aux consultantes de travailler dans des conditions optimales de rendement. Il vise à développer un réseau de compétence en vue de mieux répondre à la demande d'expertise.

##### **Domaine d'intérêt :**

Rechercher et informer sur le profil de la femme dans son environnement rural et urbain et sur la meilleure façon d'améliorer son intégration dans le développement humain durable.

##### **Objectifs :**

- Former des consultantes afin de les rendre compétitives sur le marché de consultation ;
- Constituer une équipe multidisciplinaire de femmes expertes en développement avec l'approche genre et développement ;
- Contribuer à l'autofinancement du Réseau des Femmes ;
- Appui conseil aux structures de base.

##### **Approche :**

Souci de créativité et méthodes participatives.

Insistance sur l'aspect humain dans les études et les évaluations.

Rendre dynamique toute information relative à la femme, à l'égalité des sexes en vue d'un développement humain durable.

##### ❖ **Service Information et Documentation :**

Il dispose de :

- **Une banque de données** sur la femme et son environnement.
- **Une bibliographie** de références annotées sur la femme rwandaise (résumé de documents publiés, études et projets ronéotypes non publiés).
- **Un fichier bibliographique** du fond documentaire comportant des études, rapports, travaux publiés ou non.
- **Un journal Echo du Réseau des Femmes** publié trimestriellement pour les membres et les partenaires.
- **Les résultats et les actes des séminaires de formation** organisés par les membres. Ses publications sont en vente au Secrétariat Exécutif.

- **Disponibilité des documents audio-visuels** sur la culture de paix durable, le genre et développement, etc.
- **Faciliter les échanges d'information** et les clubs d'écoute collective.
- **Les documents du Centre de Documentation** consultés sur place.

❖ **Service Formation :**

- **Ateliers et Séminaires** de réflexion sur la Paix, Genre et Développement.
- **Organisation et facilitation** des formations sur le genre et développement, la prise de décision, la culture de paix durable, le renforcement du pouvoir économique de la femme, l'éducation de la petite fille, etc.
- **Appui conseil** pour l'évaluation des divers formations.

**Partenaires :**

NOVIB, SNV, Coopération Irlande, Oxfam Québec, Coopération Canadienne, Trocaire, PNUD, HCR.

Le Ministère du Genre, de la Famille et des Affaires Sociales, tous les services étatiques et privés qui oeuvrent pour la promotion de la femme rurale, paix, genre et développement.

**Le Réseau des Femmes est membre des collectifs suivants:**

CCOAB, AALAE, PAC-NOVIB, PROFEMMES Twese - Hamwe.

**Moyens du Réseau des Femmes:**

- Cotisation des membres
- Bénévolat des membres.
- Appui technique et financier dans le cadre du partenariat.
- Autofinancement par les services: banque des données, vente des publications, travaux d'informatiques et de reproduction, consultations.

**Nombre des membres:**

En septembre 1998 il y a environ 300 membres.

**Le profil du membre:**

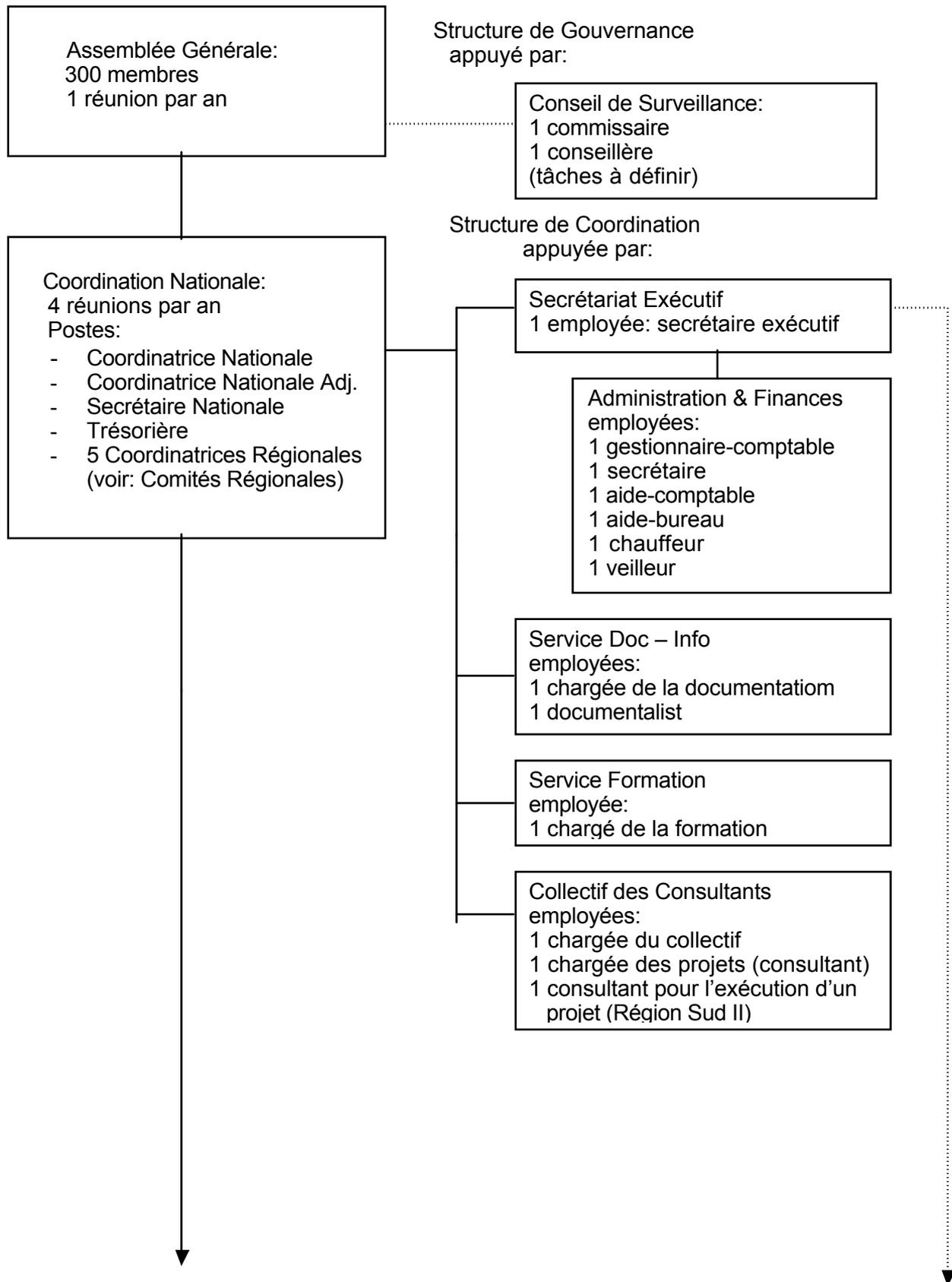
Toute femme de toute nationalité

- Ayant des capacités et des outils lui permettent d'analyser avec compétence, les problèmes de notre société, d'analyser en particulier la discrimination sexuelle et de chercher des voies et les stratégies conduisant à l'égalité et à la complémentarité des sexes pour un développement humain durable;
- Ayant le dévouement et l'amour pour les autres afin de les aider bénévolement à l'auto-promotion;
- Ayant le savoir et l'esprit d'entraide pour l'amélioration et la diversification des initiatives des femmes;
- Ayant la confiance en elle-même et inspirant la confiance vis-à-vis des autres de façon à refléter toujours la bonne image du Réseau des Femmes Ouvrant pour le Développement Rural.

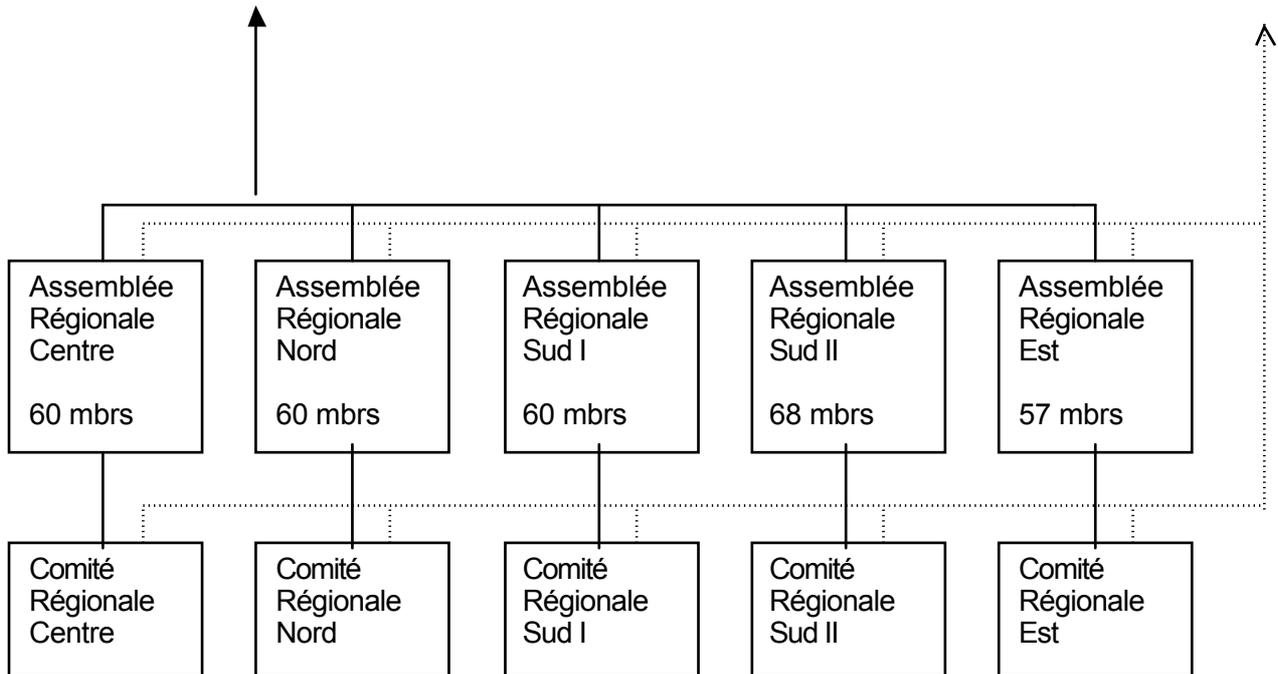
Dans toutes les interventions du Réseau des Femmes on approche se base sur deux concepts:

- **UNITE** dans l'adhésion des membres au même idéal et à la même mission : femme rurale actrice de son propre développement; l'utilisation des membres des stratégies communes: informations, échanges, formation et augmentation de la capacité économique de la femme et du pouvoir de prise de décision.
- **AUTONOMIE** dans la réflexion personnelle et les actions professionnelles des membres et les activités spécifiques des membres dans les Régions.

### 3.2. L'organigramme et les structures du Réseau des Femmes.



(suite de l'organigramme)



————— Ligne hiérarchique

..... Ligne d'appui

Les Assemblées Régionales se réunissent 4 x par an

Postes:

- Coordinatrice Régionale
- Coordinatrice Régionale Adj.
- Secrétaire
- Trésorière

Les 5 Régions sont coordonnées par des Comités Régionales

Les Comités Régionale Nord et Sud II disposent d'une employée: la permanente.

Les Comités Regionales Sud I et Sud II ont des employées pour l'exécution des projets.

Pour tous les postes mentionnés dans l'organigramme ci-dessus il y a des descriptions des tâches et des cahier des procédures.

### **3.3. Les participants à l'atelier et leur position dans l'organisation.**

<b>Nom :</b>	<b>Région :</b>	<b>Fonction :</b>
1. Uwagirisa Rose	(national)	secrétaire exécutive
2. Mukandoli Thérèse	Sud II	formatrice Sud II
3. Mukamutoni Antoinette	Centre	service INFO-DOC et documentation
4. Mukantwali Drocella	Sud II	trésorière régionale
5. Mukandiza Léoncie	Centre	chargée de la formation
6. Nukansoro Odette	Centre	membre
7. Mukabangire Léoncie	Centre	membre
8. Uwamutara Révocata	Centre	service collectif des consultantes
9. Nzambazamariya Veneranda	Centre	coordinatrice nationale collectif des consultantes
10. Uwangiligira Odette	Centre	membre
11. Dusabirema Marina	Sud II	membre
12. Nyirakamana Mélanie	Sud II	membre
13. Mukantege Véronique	Nord	permanente régionale
14. Kazayire Venantie	Est	chargée de projet
15. Rutayisire Michel	Centre	gestionnaire-comptable

### **3.4. La composition des groupes de travaux lors de l'atelier.**

#### ***Sous-groupe pilier « Politique » :***

Rose  
Véronique  
Vénantie  
Mélanie  
Thérèse  
Hub. Gielissen (consultant)

#### ***Sous-groupe pilier « Organisation Interne » :***

Antoinette  
Révocate  
Marine  
Léoncie  
Odette I  
Anne-Marie Schreven (PAI/SNV)

#### ***Sous-groupe pilier « Ressources Humaines » :***

Léoncie  
Vénérande  
Drocelle  
Odette II  
Michel  
Peter Bos (PAI/SNV)

## 4. L'APPRÉCIATION DU FONCTIONNEMENT DU «**RESEAU DES FEMMES**».

### 4.1. L'inventaire des acquis et des point forts du Réseau des Femmes selon les participants.

Les tableaux suivant contiennent les textes qui ont été formulées par les participants sur des cartes, chaque cellule correspond avec une carte.  
Certains points forts sont marqué avec un astérix \* ce qui veut dire que ces éléments sont mentionnés également comme points faibles (voir tableaux suivants)

POLITIQUE ET OBJECTIFS	ORGANISATION INTERNE	RESSOURCES HUMAINES
<i>Objectifs</i>	<i>Tâches et responsabilités</i>	<i>Compétences</i>
La formulation des objectifs est bien maîtrisée au niveau national. *	L'organigramme est clair. *	La description des postes et des tâches est bien élaboré : organes de décisions, membres, personnel. *
La formulation des objectifs est basée sur une analyse – sensible au genre – des besoins et des capacités du groupe cible.	<u>En théorie</u> les tâches et les responsabilités sont bien distingués. *	Les responsables au sein du Réseau sont honnêtes.
Les principales activités sont claires. *	Les anciennes membres comprennent bien ce que l'on attend d'elles. *	Les critères appliqués au cours du recrutement des membres et du personnel sont transparents.
On travaille selon des stratégies et des approches univoques.	Il y a des efforts d'amélioration de la gestion et de l'administration au niveau central. *	Le système d'introduction, de suivi et de formation est bien adapté. *
Les zones/domaines d'intervention sont choisis de façon rationnelle tout en utilisant des moyens disponibles.	Pour les membres et les employés il y a assez d'information pour faire son travail efficacement.	Pour les membres salariés la rémunération est tolérable.
Le groupe cible est bien délimité. *	Les procédures internes sont transparentes. *	
Certains thèmes sont choisis suivant les compétences de nos membres.	Il y a des efforts dans l'application des procédures. *	
L'organisation dispose des outils participatifs et efficaces pour la planification, l'exécution et l'évaluation des activités. *		
L'organisation reste à sa fermeté auprès des partenaires et des bailleurs de fonds.		
La collaboration et l'échange avec d'autres intervenants sont recherchés activement.		

<b>POLITIQUE ET OBJECTIFS</b>	<b>ORGANISATION INTERNE</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>
Les objectifs et les activités sont ciblés surtout pour les femmes et ont une influence sur les hommes.		
<b><i>Acteurs et influences</i></b>	<b><i>Prise de décision</i></b>	<b><i>Autonomie</i></b>
Le Comité de Coordination montre son intérêt pour la politique de l'organisation.	Les discussions internes se déroulent toujours dans le dialogue.	On dispose d'assez de marge pour faire son travail.
Le Secrétariat Exécutif est engagé pour l'exécution de la politique formulée.	Les membres et les employés sont impliqués dans la prise des décisions.	Le travail est varié.
Le Secrétariat Exécutif suit les conseils qu'on lui a donné.	Les membres et les employés ont assez d'influence sur la conception de la politique du Réseau.	<u>Voir question et carte 6.3.</u>
Le Réseau des Femmes joue le rôle de catalyseur ; il y a une influence sur la politique nationale.	Le travail est évalué régulièrement en <u>partie</u> . *	Le travail au sein du Réseau donne suffisamment d'espace à la créativité personnelle des membres et des employés.
Les besoins et les capacités du groupe cible sont prises en compte dans les programmes et les activités.	Les décisions prises sont en général transparentes.	Des prestations excellentes sont reconnues, mais pas nécessairement récompensées matériellement.
Il existe une bonne concertation avec le groupe cible sur ses besoins.	Les conflits sont abordés et résolus de façon plus ou moins efficace. *	
Les dispositions et les options des bailleurs sont prises au sérieux, malgré les conditions.		
Les intérêts financiers du Réseau sont défendus efficacement.		
On prête beaucoup d'attention aux intérêts et aux capacités des femmes Rurales.		
<b><i>Climat</i></b>	<b><i>Collaboration</i></b>	<b><i>Attitude</i></b>
Au sein du Réseau on aspire une très bonne qualité de travail.	On s'entraide pour résoudre des problèmes.	On s'adapte de façon créative aux changements de circonstances.
Le Réseau dispose d'une vision claire de ses objectifs. *	On prête attention au travail en équipe.	L'attitude envers d'autres collègues est positive.
Tous les membres et employés du Réseau sont engagés dans la politique de l'organisation.	Il est question d'une compétition saine entre les membres/employés.	L'entraide entre les membres est l'aspect le plus fort du Réseau des Femmes.
Il n'y a pas de ronchonnement.	Il y a une ambiance de responsabilité commune.	Des caractéristiques personnelles n'ont pas d'effets négatifs.

POLITIQUE ET OBJECTIFS	ORGANISATION INTERNE	RESSOURCES HUMAINES
Les membres et les employés continuent à donner une image positive de l'organisation.	De nouvelles idées sont en général partagées avec les autres.	
Au sein du Réseau des Femmes il y a un bon de climat de travail.	Les réunions se déroulent efficacement..	
La présence et les compétences des femmes-membres sont bien respectées.	Des idées sont régulièrement partagées.	
Il y a des mesures spéciales facilitant les tâches supplémentaires des femmes rurales: Programmes relatifs à l'allègement des surcharges de la femme: p.e. écoles maternelles, foyers améliorés.		
Le Réseau se dote des moyens d'information pour réaliser ses objectifs (ex. Echos du Réseau, recherche) avec les partenaires stratégiques.		

## 4.2. L'inventaire des contraintes et des points faibles du Réseau des Femmes selon les participants.

POLITIQUE OBJECTIFS	ORGANISATION INTERNE	RESSOURCES HUMAINES
<i>Objectifs</i>	<i>Tâches et responsabilités</i>	<i>Compétences</i>
1. Au niveau des Régions on remarque que <u>les nouvelles membres</u> ne maîtrisent pas la formulation des objectifs suite aux activités d'urgence de l'après guerre.	10. L'organigramme est incomplet : les tâches du Conseil de Surveillance ne sont pas encore bien définies.	23. Une insuffisance dans le domaine du feed-back, justifiée par des difficultés de communication.
2. Certaines activités et thèmes ne sont pas clairement définis par des <u>nouvelles membres</u> .	11. L'organigramme n'est pas encore bien compris pas des membres et du personnel : surtout les nouvelles membres et le nouveau personnel.	24. Le système d'introduction et de suivi pourrait être amélioré aussi bien pour les membres que pour le personnel.
3. Les objectifs ne sont pas atteints au niveau des groupes cibles, suite aux moyens limités.	12. <u>En pratique</u> les tâches et les responsabilités ne sont pas bien distinguées.	
4. Le Secrétariat Exécutif ne se rend pas souvent compte des souhaits des membres et des employés (il y a des fiches de recommandations destinées aux Régions, mais les recommandations ne sont pas suivies au niveau du Secrétariat).	13. Certaines membres et certain personnel ne savent pas exactement ce que l'on attend d'elles.	
5. Certains partenaires et bailleurs de fonds ne sont pas ponctuels et privilègient leurs exigences.	14. La gestion au niveau Central et Régional est encore faible.	
6. Les outils de l'organisation (planification, exécution, évaluation) sont pas maîtrisés par tout le monde.	15. La capacité et les moyens de communication et de collecte d'informations sont faibles : c.a.d. Les collaboratrices ne connaissent pas l'importance de l'information et de la communication aussi bien pour le Réseau que pour la société rwandaise (lacunes au niveau de connaissance et au niveau du savoir-faire)	
7. Les moyens du Réseau pour exécuter sa politique sont limités (formation, financiers, etc.).	16. Les procédures internes ne sont pas encore bien maîtrisées.	

<b>Acteurs et influences</b>	<b>Prise de décision</b>	<b>Autonomie</b>
8. Un relâchement dans l'encadrement des structures formées dans la période d'urgence.	17. Certains décisions accusent encore des retards : - par rapport au personnel - par rapport aux rapports des Régions.	25. Faute d'outils ou des instruments, l'attention entre le Réseau et ses membres et son personnel n'est pas suffisant.
9. Les compétences internes et les moyens existants sont à rentabiliser au profit de l'organisation.	18. Certains aspects de l'organisation ne sont pas évalués : ex. Le bénévolat des membres.	26. Pour le personnel salarié la rémunération n'est pas proportionnelle au travail demandé.
	19. Les décisions prises sur le personnel ne sont pas toujours transparentes.	27. Le Réseau doit créer les opportunités d'auto-développement professionnel et le développement économiques de ses membres, tout en veillant sa mission. <u>Voir la carte.</u> *
	20. La prise de décision n'est pas rapide : les délais ne sont pas assez respectés.	
<b>Climat</b>	<b>Collaboration</b>	<b>Attitude</b>
	21. Favoriser davantage la communication dans la résolution des conflits.	28. La créativité des membres et du personnel n'est pas suffisamment exploitée.
	22. Les nouvelles idées ne sont pas partagées systématiquement.	

### 4.3. L'urgence des problèmes selon les participants individuels.

LES PROBLEMES SIGNALES	Très urgent	Moins urgent
<b><i>Au niveau de la politique et objectifs</i></b>		
9. Les compétences internes et les moyens existants sont à rentabiliser au profit de l'organisation.	15	0
4. Le Secrétariat Exécutif ne se rend pas souvent compte des souhaits des membres et des employés (il y a des fiches de recommandations destinées aux Régions, mais les recommandations ne sont pas suivies au niveau du Secrétariat).	13	2
7. Les moyens du Réseau pour exécuter sa politique sont limités (formation, financiers, etc.).	12	3
3. Les objectifs ne sont pas atteints au niveau des groupes cibles, suite aux moyens limités.	12	3
5. Certains partenaires et bailleurs de fonds ne sont pas ponctuels et privilègent leurs exigences.	11	4
6. Les outils de l'organisation (planification, exécution, évaluation) sont pas maîtrisés par tout le monde.	11	1
2. Certaines activités et thèmes ne sont pas clairement définis par des <u>nouvelles membres</u> .	10	5
1. Au niveau des Régions on remarque que <u>les nouvelles membres</u> ne maîtrisent pas la formulation des objectifs suite aux activités d'urgence de l'après guerre.	9	7
8. Un relâchement dans l'encadrement des structures formées dans la période d'urgence.	7	7
<b><i>Au niveau de l'organisation interne</i></b>		
15. La capacité et les moyens de communication et de collecte d'informations sont faibles : c.a.d. Les collaboratrices ne connaissent pas l'importance de l'information et de la communication aussi bien pour le Réseau que pour la société rwandaise (lacunes au niveau de la connaissance et au niveau du savoir-faire).	15	0
21. Favoriser davantage la communication dans la résolution des conflits.	12	3

LES PROBLEMES SIGNALES	Très urgent	Moins urgent
16. Favoriser davantage la communication dans la résolution des conflits.	10	5
14. La gestion au niveau Central et Régional est encore faible.	10	5
11. L'organigramme n'est pas encore bien compris pas des membres et du personnel : surtout les nouvelles membres et le nouveau personnel.	9	6
17. Certaines décisions accusent encore des retards : - par rapport au personnel - par rapport aux rapports des Régions.	9	6
18. Certains aspects de l'organisation ne sont pas évalués : ex. Le bénévolat des membres.	9	5
19. Les décisions prises sur le personnel ne sont pas toujours transparentes.	9	5
20. La prise de décision n'est pas rapide.	9	6
12. <u>En pratique</u> les tâches et les responsabilités ne sont pas bien distinguées.	8	7
22. Les nouvelles idées ne sont pas partagées systématiquement.	6	9
10. Les nouvelles idées ne sont pas partagées systématiquement.	5	10
13. Certaines membres et certain personnel ne savent pas exactement ce que l'on attend d'elles.	4	10

<b>Au niveau des ressources humaines</b>		
27. Le Réseau doit créer les opportunités d'auto-développement professionnel et le développement économiques de ses membres, tout en veillant sa mission. <u>Voir la carte.</u> *	14	1
23. Une insuffisance dans le domaine du feed-back, justifiée par des difficultés de communication.	12	2
24. Le système d'introduction et de suivi pourrait être amélioré aussi bien pour les membres que pour le personnel.	12	2
25. Faute d'outils ou des instruments, l'attention entre le Réseau et ses membres et son personnel n'est pas suffisant.	12	3
28. La créativité des membres et du personnel n'est pas suffisamment exploitée.	12	3
26. Pour le personnel salarié la rémunération n'est pas proportionnelle au travail demandé.	8	7

## 5. LES AMÉLIORATIONS PROPOSÉES.

### 5.1. Propositions au niveau des objectifs et de la politique.

NB : pour ce qui est de l'élaboration des propositions on a commencé par les contraintes considérées comme les plus urgentes (voir aussi p. 18) Dans les tableaux suivants pour chaque contraintes le degré d'urgence est indiqué (ex : ur. 15).

<b>PROBLEME AU NIVEAU: POLITIQUE ET OBJECTIFS</b>	<b>Objectif (quoi ?)</b>	<b>Activités (comment?)</b>	<b>Initiative (qui?)</b>
9. (ur. 15) Les compétences internes et les moyens existants sont à rentabiliser au profit de l'organisation.	En 5 mois (oct. 98 – mars 98) le Réseau des Femmes dispose d'une proposition pour une politique d'auto-financement en rentabilisant ses compétences, moyens et matériels, c.a.d. un document pour une politique d'auto-financement de deux ans.	Définir les termes de référence et mettre en place une commission chargée d'élaborer ladite politique.	Le Comité Secrétariat
7. (ur. 13) Le Secrétariat Exécutif ne se rend pas souvent compte des souhaits des membres et des employés (il y a des fiches de recommandations destinées aux Régions, mais les recommandations ne sont pas suivies au niveau du Secrétariat).	Le Secrétariat Exécutif dispose d'un système efficace de gestion, de suivi et de communication.	Responsabiliser, outiller et former le personnel sur place.	Le Secréta
4. (ur. 12) Les outils de l'organisation ne sont pas maîtrisés par tout le monde.	Le personnel dispose des outils et a été formé dans leurs utilisation.	Distribuer les outils et organiser une formation dans l'utilisation.	Le Secréta
3. (ur. 12) Les objectifs ne sont pas atteints au niveau des groupes cibles, suite aux moyens limités.	(A ELABORER DAVANTAGE) Le Réseau des Femmes dispose des moyens suffisants et efficaces pour atteindre ses objectifs.	(A ELABORER DAVANTAGE) Développer les moyens de communication pour informer le groupe cible et les rendre plus opérationnels.	Service IN

### 5.2. Propositions au niveau de l'organisation.

<b>PROBLEME AU NIVEAU: ORGANISATION INTERNE</b>	<b>Objectif (quoi ?)</b>	<b>Activités (comment?)</b>	<b>Initiative (qui?)</b>
15. (ur. 15) La capacité et les moyens de communication et de collecte d'informations sont faibles : c.a.d. Les collaboratrices ne connaissent pas l'importance de l'information et de la communication aussi bien pour le Réseau que pour la société rwandaise (lacunes au niveau de la connaissance et au niveau du savoir-faire).	Les collaboratrices se rendre compte de l'importance de l'information et de la communication et savent l'appliquer.	Organiser des sessions de sensibilisation et de formation à tous les niveaux.  Faire la recherche sur la sensibilité et l'accessibilité de la femme à l'information.	Service INFO-DOC Service Formation  Collectif des Consultat

<b>PROBLEME AU NIVEAU: ORGANISATION INTERNE</b>	<b>Objectif (quoi ?)</b>	<b>Activités (comment?)</b>	<b>Initiative (qui?)</b>
15. (ur. 15) La capacité et les moyens de communication et de collecte d'informations sont faibles : c.a.d. Les collaboratrices ne connaissent pas l'importance de l'information et de la communication aussi bien pour le Réseau que pour la société rwandaise (lacunes au niveau de la connaissance et au niveau du savoir-faire).	Les collaboratrices se rendre compte de l'importance de l'information et de la communication et savent l'appliquer.	Organiser des sessions de sensibilisation et de formation à tous les niveaux.  Faire la recherche sur la sensibilité et l'accessibilité de la femme à l'information.	Service INFO-DOC Service Formation  Collectif des Consultat
15. (suite)	On dispose d'un modèle concret et des outils pratiques pour la collecte et la diffusion des informations.  Des ressources sont disponibles.  Le matériel et le circuit de communication existant est exploité.	Produire des brochures, dépliants, affiches en kinyarwanda.  Elaborer un modèle de collecte et de diffusion de l'information notamment : - constituer une banque de données ; - définir et préciser les structures et les canaux de communication ; - produire régulièrement l'Echo, les émissions radio et télé ; les écoutes collectives à la base ; augmenter des échanges thématiques entre intervenants. - Renforcer les capacités d'exploitation du matériel et du circuit de communication existant (ex. Augmenter le fonds DOC).	Service INFO-DOC et  Collectif des Consultat INFO-DOC  Comité de coordinatio Service INFO-DOC  idem
21. (ur. 12) Favoriser davantage la communication dans la résolution des conflits.	Réseau des Femmes dispose d'un système formel de résolution des conflits	Expliciter le système de résolution des conflits dans les procédures internes.  Intensifier et achever la formation sur la résolutions des conflits.	Comité de Coordinatio Secrétariat Exécutif.  Service de Formation.
NB. Les solutions des autres problèmes (nr. 10 – 20, voir pages 18 + 19) n'étaient pas élaborées pendant l'atelier.			

### 5.3. Propositions au niveau des ressources humaines.

AU NIVEAU: RESSOURCES HUMAINES	Objectif (quoi ?)	Activités (comment?)	Initiative (qui?)
<p>27. (ur. 14) Le Réseau doit créer les opportunités d'auto-développement professionnel et le développement économiques de ses membres, tout en veillant sa mission. <u>Voir la carte.</u> *</p> <p>NB : La solution des autres contraintes au niveau des ressources humaines (nr. 23,24,25,26,28), citées sur les pages 19 + 20, sera influencée par les objectifs et les activités formulées pour cette contrainte-ci (nr. 27).</p>	<p>A. Accroître les opportunités d'auto-développement professionnel et économique des membres et du personnel (Plan Annuel, indicateurs et suivi).</p> <p>B. La disponibilité d'E-mail (courier électronique) au sein du Réseau des Femmes - au niveau national - au niveau régional.</p> <p>C. La gestion financière est adaptée aux exigences en introduisant des systèmes informatiques adéquats.</p>	<p>Identifier le profil et les ambitions professionnelles des membres et du personnel.</p> <p>Identifier les ambitions économiques des membres et du personnel.</p> <p>Etablir une fiche personnelle du profil professionnel de chaque membre et personnel. Organiser une base de données dans le but :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. organiser des échanges professionnels selon les intérêts et les expériences existants (ex. Groupes thématiques de chercheurs)</li> <li>2. élaborer un plan de renforcement professionnel sur la base de souhaits et d'aspirations individuels.</li> <li>3. Valoriser et vendre l'expertise de façon optimale par rapport aux partenaires extérieures.</li> <li>4. Stimuler les membres et le personnel d'investir dans les activités économiques par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- réflexion sur les opportunités de la privatisation,</li> <li>- information,</li> <li>- constituer des cautions solidaires,</li> <li>- contribution des tontines,</li> </ul> </li> </ol> <p>Le rôle du Réseau n'étant pas responsable pour gérer cet aspect, mais seulement pour créer l'espace et stimuler les membres et le personnel à l'auto-développement économique.</p>	<p>Collectif des Consultances qui regarde l'identification d'une banque la stimulation des membres et du personnel.</p> <p>La Secrétaire Exécutive Gestionnaire Comptable des ressources externes que le Comité de Coordination politique.</p> <p>Secrétariat Exécutif et Coordination.</p> <p>Associer les Femmes (du Réseau et autres) Exécutif (Révocata)</p> <p>Service INFO-DOC.</p>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Le Réseau doit élaborer une politique de rémunération : <ul style="list-style-type: none"> <li>- salaires,</li> <li>- honoraires,</li> <li>- commissions diverses</li> </ul>           dans la proportion de contribuer à l'auto-financement (pour pourcentages voir la carte). Stimuler la créativité des membres et du personnel pour l'auto-financement du Réseau des Femmes tout en veillant à sa mission.         </li> <li>6. Développer un système de suivi et d'évaluation pour le développement des Ressources Humaines.</li> <li>7. Publication des expériences des membres et du personnel du Réseau.</li> </ol>	

## 6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.

Ce chapitre contient des conclusions et recommandations rédigées par Hub. Gielissen (consultant), Anne-Marie Schreven et Peter Bos (conseillers du PAI – SNV).

Il consiste en trois volets :

1. Forces progressives.
2. Forces régressives.
3. Schéma de synthèse.

### 1. *Forces progressives.*

Son image positive.

- Depuis sa création, le Réseau des Femmes a pu relativement créer et maintenir une image très positive de son organisation dans la société rwandaise. On n'exagère pas en disant que le Réseau des Femmes - en réunissant les compétences, les expériences et la créativité d'environ 300 femmes, toutes professionnelles dans le domaine de développement- joue un rôle important dans la réhabilitation de son pays. En outre, le Réseau des Femmes joue un rôle catalyseur à plusieurs niveaux, non seulement à la base, mais également au niveau de l'administration régionale et nationale. Tous ces éléments donnent au Réseau des Femmes un atout très importante pour la réalisation de sa politique de promotion et d'émancipation des femmes rurales.

Sa structure ouverte et sa politique dynamique.

- Cette image positive existe grâce au fait que le Réseau des Femmes est ouverte à toutes les femmes, ce qui est très important dans le processus de maintenir la paix. Grâce à son courage et aussi de sa créativité d'adapter et de faire évoluer sa politique aux réalités changées surtout après les événements bouleversants des dernières années. La coordination du Réseau des Femmes a fait de grands efforts dans l'analyse, la réflexion et l'actualisation de sa politique qui ont abouti à des objectifs, des stratégies et des services pertinents et spécifiques.

Sa connaissance du terrain.

- Grâce à son organisation (au niveau national et au niveau régional) et les compétences diverses de ses membres, le réseau des Femmes a l'accès et dispose d'une connaissance détaillée des problèmes et des capacités des femmes rurales dans la quasi-totalité du pays.

Ses contacts stratégiques.

- En même temps, le Réseau des Femmes a montré qu'il est à même d'avoir accès, d'avoir des contacts et d'être reconnu et respecté auprès des acteurs influents, comme l'Administration Rwandaise (MIGEFASO), les média rwandais et les organisations internationales et étrangères. Dans sa mission les stratégies de lobbying et de signaler des réalités des femmes rurales à la base sont considérées comme des outils très importants.

En tant qu'une organisation intermédiaire.

- En tant qu'organisation intermédiaire, le Réseau des Femmes oeuvre non seulement pour le développement rural et pour son groupe cible indirect à savoir les femmes rurales, mais aussi pour le renforcement des capacités de ses propres ressources humaines, ses nombreuses membres, son personnel d'appui et son groupe cible direct.

Un abri pour ses membres.

- Une caractéristique fort remarquable est le choix et la pratique, au sein du Réseau des Femmes, d'investir beaucoup dans le bien-être de ses membres dont la grande majorité a vécu des événements très douloureux ayant touché très profondément leur vie privée. Dans ce sens le Réseau de Femmes constitue non seulement une organisation de développement, mais aussi un abri offrant la compréhension, la consolation et la solidarité à ses propres membres et à son personnel.

Son esprit d'apprentissage.

- Cette solidarité interne et externe et la motivation évidente constituent des éléments clés dans le climat du Réseau des Femmes. On constate également une ouverture d'esprit qui imprègne des compétences et des expériences externes. Le fait que le Réseau des Femmes a pris l'initiative de contacter la SNV et notamment le PAI montre qu'il est une organisation apprenant et disposée à anticiper aux nouveaux défis afin de rendre plus efficace l'exécution de sa mission centrale : l'émancipation et le développement des femmes rurales.

## 2. **Forces régressives.**

La notion du groupe cible.

- Au sein du Réseau des Femmes la notion « groupe cible » mérite une définition plus précise. Ce que l'on entend par groupe cible n'est pas toujours clair : s'agit-il des membres du Réseau ou de la femme rwandaise en milieu rural ? La distinction ou bien la complémentarité n'est pas toujours claire. De toute façon, les deux ne sont pas opposées. Cependant, afin de rendre la politique plus claire et les activités plus efficaces il importe de mieux préciser le domaine d'intervention du Réseau des Femmes. Comme son appellation le dit, la nature de l'organisation est un réseau et non une agence d'exécution des projets. C'est la raison pour laquelle elle devrait se concentrer et mettre plus d'accent sur les trois axes suivants : premièrement, ses principales stratégies et activités à savoir : Formation, Information, Etudes et Recherches. Tout en ciblant sur le renforcement de ses propres membres pour qu'elles soient capables de mieux jouer leur rôle de catalyseur. Deuxièmement, promouvoir l'unité, la solidarité, l'échange et la collaboration entre les 300 membres actives dans des différentes régions. Troisièmement, contribuer à la cause de la femme rurale en exploitant les expériences vécues par les membres à la base : les signaler, les publier, faire le lobbying et influencer d'autres acteurs et partenaires.

Le potentiel des membres.

- Le Réseau des Femmes dispose d'une richesse énorme avec adhérence d'environ 300 membres. On peut se demander si toutes les compétences de ces 300 membres sont activement connues et exploitées par le Réseau des Femmes. Vu le fait que les membres sont les ressources les plus importantes pour la réalisation de la mission de l'organisation, il serait souhaitable d'optimiser tout d'abord la connaissance au niveau interne sur ce potentiel. La création d'une banque de données informatisée rendra accessible une multitude de données, comme p.e. leurs compétences professionnelles, spécialités, formation, expériences spécifiques, zone d'intervention, organisation d'accueil, partenaires externes, groupe cible concret. Toutes ces données quantitatives constituent un outil concret pour faciliter l'échange et la collaboration au sein de l'organisation, mais forment également une opportunité pour valoriser et capitaliser des diverses compétences du Réseau des Femmes. Une telle banque de données (la mémoire institutionnelle de l'organisation sur ces membres) est complémentaire à la connaissance auprès des membres sur leur organisation. Elle pourra être utile également pour rendre plus dynamique une politique d'adhérence à l'aide des critères et un profil élaboré plus précise.

L'initiation et l'introduction des membres.

- Le Réseau des Femmes a beaucoup investi dans la conception de sa politique. Depuis sa création, la politique et les objectifs du Réseau ont été actualisés. Surtout au niveau central

(la coordination nationale et le secrétariat exécutif) on dispose des documents bien élaborés et les responsables ont bien internalisé l'idéologie. Cependant, il a été constaté que se sont souvent les nouvelles membres qui ne maîtrisent pas la formulation de la mission et des objectifs. Ce phénomène peut entraver sérieusement l'impact des activités exécutées au nom du Réseau des Femmes. Pour que une organisation réalise sa mission, la motivation et les compétences professionnelles et techniques des membres ne suffisent pas. Il est indispensable que les membres et le personnel connaissent et partagent l'ensemble de sa vision, sa politique et les approches de leur organisation. Pour y arriver l'organisation doit concevoir et exécuter des démarches spécifiques et structurées en ce qui concerne l'introduction et l'initiation de ses membres dans son idéologie. L'adhésion à une organisation en tant que telle ne suffit pas. Si cette politique et ses objectifs ne sont pas (ou pas suffisamment) connus, pour l'organisation il sera impossible d'évaluer l'impact de ses activités par rapport aux objectifs.

#### Le système de communication.

- On constate qu'il y a des lacunes pour ce qui est de la communication au sein du Réseau des Femmes. On a l'impression qu'il n'y a pas de contraintes relatives à la motivation et les intentions des uns et des autres, mais qu'il s'agit surtout d'un manque de système transparent et opérationnel. Malgré la disponibilité de quelques instruments, le système actuel opère surtout de façon spontanée et ponctuelle. L'efficacité et l'impact des actions de l'organisation pourraient être améliorés à l'aide d'une évaluation et d'une restructuration du système de communication avec des mesures d'accompagnement comme l'installation des nouvelles technologies (e-mail, Internet). Pour une organisation avec une adhérence d'environ 300 membres et actives dans des régions souvent assez isolées et privées des moyens de transport réguliers, de bons moyens de communications sont vitales pour leur fonctionnement. Il s'agit des contacts réciproques et réguliers aussi bien entre le centre et les 5 régions, qu'entre la coordination nationale et régionale et les membres individuels. Ensuite, il va sans dire qu'il doit y avoir également un système de communication externe, notamment pour que le Réseau des Femmes puisse jouer son rôle de catalyseur auprès d'autres acteurs.

#### La formation et l'analyse des besoins.

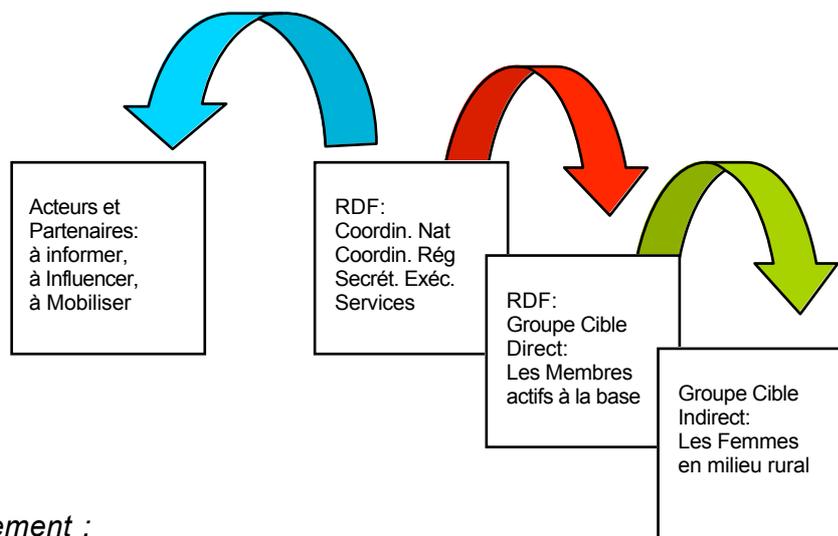
- Le Réseau des Femmes a investi et investit toujours beaucoup d'énergie et de moyens financiers dans la formation de ses membres et de son personnel. Pour optimiser ces efforts il serait indispensable d'évaluer les effets et l'impact de la formation aussi bien au niveau des membres formés, qu'évaluer l'impact des interventions par les membres au niveau des groupes cibles (les femmes rurales en tant que groupe cible externe). En outre, on se demande sur quel critères les formations ont été basées et de quelle façon elles ont tenu compte des besoins au niveau des membres. Une banque de données sur les membres constituera un instrument très important dans ce domaine.

#### La gestion financière et administrative.

- Lors des entretiens préalables sur la tenue de l'analyse institutionnelle, les représentantes du Réseau des Femmes ont mentionné la nécessité d'un appui dans le domaine de gestion administrative et financière. C'est un domaine très important pour la survie de toute organisation. Cependant, lors de l'atelier cette contrainte n'a pas figurée parmi les problèmes urgents. On se demande si ce thème nécessite toujours un appui et s'il doit en tenir compte dans la formulation d'un appui éventuel du côté du PAI.

### Schéma de synthèse:

La complémentarité entre ce que le Réseau des Femmes fait pour le renforcement des compétences de ses membres (groupe cible direct) et l'impact des ces compétences renforcées et échangées sur l'émancipation de la femme rwandaise en milieu rural (groupe cible indirect) ; cette complémentarité pourrait être appuyée et renforcée au niveau des partenaires et d'autres acteurs qui doivent être informés, influencés et mobilisés.



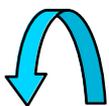
### Eclaircissement :



Les activités et services par le Réseau des Femmes au profit de ses membres (groupe cible direct).  
Le Réseau des Femmes devrait se concentrer et se spécialiser davantage à ce niveau notamment à l'aide de ses Principales Stratégies et Services.  
De telles actions peuvent être mesurées et évalués.  
En outre, le Réseau des Femmes joue un rôle dans le lobbying.



L'impact des activités des membres du Réseau sur la femme rwandaise en milieu rural ( groupe cible indirect) : la contribution à leur émancipation est le but final du Réseau des Femmes.  
A ce niveau il y a plusieurs acteurs et intervenants. L'évaluation de l'impact est plus compliqué.



Publier, signaler, influencer, faire le lobbying auprès des autres partenaires et acteurs influent dans le domaine de développement.

**Kigali, 14 Octobre 1998.**

**Hub. Gielissen  
Consultant pour la SNV/Rwanda**

## **Propositions du PAI**

### ***Les portes d'entrée pour la mise en marche des améliorations du fonctionnement du Réseau des Femmes.***

Une politique commune et univoque.

- La principale condition pour la réussite de la mission du Réseau des Femmes est l'existence d'une vision commune et partagée à tous les niveaux de l'organisation. Un décalage entre l'idéologie au niveau central et celle à la base de l'organisation constitue un risque importante pour la réalisation des objectifs. C'est la raison pour laquelle la Coordination Nationale et le Secrétariat Exécutif doivent beaucoup investir dans la sensibilisation des anciens membres en ce qui concerne l'éclaircissement de la vision et de la politique en vigueur. Le fait qu'une partie des membres travaille toujours selon une vision sur la nature de l'organisation, qui entre-temps a évolué et reformulé, doit être pris au sérieux afin d'éviter des conflits ou des frustrations internes. Pour éviter qu'une sensibilisation nécessaire soit interprétée comme une règle impérative et unilatérale venant de haut en bas, l'Assemblée Générale – ou l'adaptation et la reformulation de la politique ont été accordée – a un rôle important à jouer. Pour la réalisation de sa politique il importe que le Réseau des Femmes traduise les objectifs adaptés en actions concrètes au niveau de l'organisation interne et au niveau des ressources humaines.

Les groupes cibles.

- L'efficacité du Réseau des Femmes pourrait accroître en précisant et en mettant l'accent sur la distinction fonctionnelle entre d'un côté le groupe cible interne à savoir les membres et le personnel de l'organisation et de l'autre côté le groupe cible externe et final à savoir la femme en milieu rural. L'atteinte du but final (« de contribuer à ce que la femme rwandaise du milieu rural soit davantage actrice de son propre développement et celui de sa société et par conséquent mieux reconnue comme interlocutrice valable en matière de développement ») pourrait être atteint plus efficacement en se concentrant davantage sur :
  - - le renforcement des compétences des membres
  - - l'échange et la collaboration entre les membres
  - - l'exploitation de leurs expériences auprès d'autres acteurs.