

Foire aux questions sur les partenariats multipartites en matière de TIC pour le développement

Guide à l'intention des animateurs d'ateliers sur les politiques nationales de TIC

Lishan Adam

Tina James

Alice Munyua Wanjira

SEPTEMBRE 2007



APC dédie ce guide aux personnes avec lesquelles nous avons travaillé pour le plaidoyer sur les politiques de TIC en Afrique entre 2004 et 2006. La plupart d'entre elles continuent de contribuer au changement des politiques nationales.

Lishan Adam

Goretti Z. Amuriat

Dawit Bekele

Fatima Bhyat

Abebe Chekol

Willie Currie

John Dada

Anriette Esterhuysen

Coura Fall

Lina Gjerstad

Tina James

Michel Lambert

Alice Munyua

Jean-Claude Mwepu

Johnson Nkuuhe

Claire Sibthorpe

Jummai Umar

Kate Wild

David Woolnough

Foire aux questions sur les partenariats multipartites en matière de TIC pour le développement

Guide à l'intention des animateurs d'ateliers sur les politiques nationales de TIC

Publié par l'Association pour le progrès des communications (APC) © 2007

ISBN 92-95049-40-3

APC-200710-CIPP-T-FR-P-0041

Licence Creative Commons : Paternité-Pas d'utilisation Commerciale- Pas de Modification 3.0

creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.fr

Conception graphique : MONOCROMO

info@monocromo.com.uy

Table des matières

1. Au sujet de ce guide / 4
2. Contexte / 4
3. Qu'est-ce qu'un partenariat multipartite pour les politiques de TIC? / 5
4. Quels sont les buts d'un partenariat multipartite? / 8
5. Quels sont les avantages d'un partenariat multipartite? / 8
6. Comment relever les défis des partenariats multipartites? / 10
7. Quels sont les rôles des parties prenantes dans un processus multipartite? / 12
8. Quels sont les principes directeurs des partenariats multipartites? / 15
9. Comment gérer un processus multipartite? / 18
10. Quelles activités de communication et de plaidoyer? / 21
11. Comment surveiller et évaluer le processus? / 23

SÉLECTION DE DOCUMENTS UTILES / 24

ÉTUDE DE CAS

Processus multipartite pour des politiques de TIC en République
démocratique du Congo / 25

ÉTUDE DE CAS

KICTANet : Processus multipartite pour des politiques de TIC au Kenya / 29

1. Au sujet de ce guide

Depuis quelques années, la création de partenariats et de processus multipartites visant à relever différents défis en matière de développement suscite un intérêt marqué. Leur champ d'application va de la protection de l'environnement à l'inclusion sociale, des initiatives mondiales aux partenariats locaux et nationaux, des alliances entre secteurs privé et public à l'inclusion d'un large éventail de partenaires de la société civile, d'organisations locales et de médias pour la formulation des politiques mais également la mise en œuvre et la prestation de services.

Les partenariats entre le secteur public, le secteur privé et en particulier la société civile pour la promotion de politiques de technologies de l'information et de la communication (TIC) sont un phénomène relativement récent. Les mécanismes, la gestion et la gouvernance de ces partenariats, qui vont d'ententes flexibles à des mécanismes plus formels, sont encore relativement nouveaux et pas toujours bien compris. Ce guide tente d'apporter de nouvelles connaissances et expériences sur les processus et les partenariats multipartites à partir des expériences concrètes acquises pendant les trois ans qu'a duré le programme CATIA¹ sur le plaidoyer pour les politiques de TIC. Il contient des lignes directrices susceptibles d'aider les facilitateurs des politiques nationales de TIC à mieux comprendre la complexité des liens entre les parties prenantes et de l'atteinte des buts et des objectifs communs. On y examine les aspects pratiques de la création d'un processus multipartite pour les politiques de TIC, le fonctionnement des partenariats multipartites et leurs résultats positifs et négatifs obtenus; des moyens de les rendre plus efficaces sont également suggérés. Des expériences concrètes de deux pays africains – la République démocratique du Congo (RDC) et le Kenya – permettent d'illustrer deux approches possibles.

¹ Le programme CATIA (Dynamiser l'accès aux TIC en Afrique) a duré de 2003 à 2006, avec le soutien du Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni, ainsi que du Centre de recherche pour le développement international (CRDI) et du Swedish International Development Agency (SIDA). Les expériences présentées dans ce manuel se fondent sur la composante plaidoyer de politiques de TIC, mise en œuvre par l'Association pour le progrès des communications (APC) dans cinq pays (Kenya, Éthiopie, Sénégal, Nigeria et la République démocratique du Congo).

2. Contexte

Depuis dix ans, le secteur public a joué un rôle fondamental dans les politiques de TIC et les stratégies nationales pour les TIC en Afrique. Mais **il devient de plus en plus évident que la participation de la société civile, des médias et du secteur privé est essentielle au succès des TIC pour le développement.**

Les TIC pour le développement recouvrent un certain nombre d'enjeux à aborder – une politique et un contexte réglementaire favorables, l'accès à une infrastructure de base, l'acquisition accélérée de compétences de base en TIC, l'élaboration d'un contenu approprié, des applications des TIC pour le développement et des activités avancées de recherche et développement sur les TIC pour trouver des solutions novatrices applicables aux pays en développement. Un éventail aussi large de besoins exige des alliances stratégiques entre différents acteurs à niveau national, régional et international. Aucun secteur de la société ne peut offrir à lui seul les services nécessaires pour tenir compte de la complexité du développement durable et les initiatives publiques ne peuvent à elles seules relever les défis des TIC pour le développement. **C'est ainsi que l'approche multipartite est désormais préférée à l'approche verticale traditionnelle pour promouvoir les changements de politique et gérer l'imputabilité dans la mise en œuvre des programmes de TIC.** Une fois que l'on a eu compris que les voix multiples sont un catalyseur puissant du changement et un élément essentiel pour affronter les problèmes des TIC pour le développement, les organisations de la société civile (OSC), qu'il s'agisse d'organisations non gouvernementales, d'institutions religieuses, d'organisations locales, d'associations professionnelles, de syndicats, de groupes de consommateurs, d'instituts de recherche, de groupes de réflexion ou de médias, ont commencé à jouer un rôle fondamental. Leur participation aux processus multipartites avec le secteur privé et les décideurs a donné lieu à une nouvelle forme de partenariat multipartite à l'origine d'une force positive capable de faire avancer les politiques et les programmes de TIC pour le développement (TICpD) dans le monde. Certains gouvernements ont lancé leurs propres programmes de partenariat en faisant appel à d'autres parties prenantes afin de promouvoir leur travail sur la politique, la planification et la mise en œuvre des programmes de TIC.

3. Qu'est-ce qu'un partenariat multipartite pour les politiques de TIC?

Un partenariat multipartite est une alliance entre la société civile, le secteur privé, le secteur public, les médias et d'autres parties prenantes en vue d'atteindre un objectif commun, qui dans le cas présent est celui d'un changement dans la formulation des politiques de TIC et leur mise en œuvre. Dans le cadre

de ces partenariats, les partenaires savent qu'ils jouent des rôles différents et n'ont pas les mêmes buts, mais qu'ils peuvent chercher à atteindre des objectifs communs par la collaboration et des activités communes. Ces partenariats sont volontaires, la participation étant motivée par les avantages susceptibles d'être obtenus par ce processus. Ces partenariats servent de plus en

plus à contester et à faire pression pour changer les processus de formulation des politiques. Dans bien des cas, cela repose sur un financement collectif de la recherche pour soutenir une position et mieux faire connaître les enjeux.

Les partenariats sont définis comme des relations volontaires et de collaboration entre des parties, publiques et privées, dans lesquelles tous les participants conviennent de collaborer pour atteindre un objectif commun ou entreprendre une tâche particulière et partager les risques et les responsabilités, les ressources et les avantages.

Assemblée générale de l'ONU, 60^e session, rapport du Secrétaire général, UN Doc A/60/214.

Les partenariats multipartites ont des modalités variables – de structures flexibles de type tribune permettant un débat actif et l'échange de connaissances et d'expériences à des structures formelles fondées sur la création d'une entité juridique comportant les structures de gouvernance nécessaires pour garantir la transparence et la responsabilisation. Le partenariat multipartite est souvent considéré comme un réseau. Mais les réseaux et les partenariats multipartites sont

très différents. Les réseaux s'appuient sur des membres ayant la même optique et partageant un objectif commun en rapport avec des activités de base, alors que les partenariats multipartites visent à regrouper des institutions ayant des programmes différents pour aborder des questions communes qui peuvent les toucher elles-mêmes ou leurs parties prenantes. Les réseaux ont plutôt tendance

à s'organiser eux-mêmes face à des réalités complexes. Ils dépendent très largement d'une direction informelle pour atteindre leur but. Les partenariats multipartites peuvent être considérés comme des réseaux comportant un certain élément formel (p.ex. un nom ou une entité

TABLEAU 1. CARACTÉRISTIQUES DES RÉSEAUX ET DES PARTENARIATS MULTIPARTITES

CARACTÉRISTIQUES	RÉSEAUX	PARTENARIATS MULTIPARTITES
Membres	Institutions ayant des objectifs fondamentaux et des programmes assez semblables avec d'autres qui souhaitent échanger des idées, créer des connaissances ou mobiliser des capacités en vue d'une action collective	Institutions pouvant avoir des programmes différents mais se regroupant en raison de la perception d'un objectif commun
Centres d'intérêt	Recherche, partage d'informations, mise en œuvre de stratégies	Plaidoyer, formulation et mise en œuvre de politiques
Gestion et gouvernance	Directeur du réseau ou institution de parrainage Auto-gestion, auto-réglementation Direction informelle	Ont tendance à être gérés par des organisations de la société civile, des organismes d'aide au développement, des organisations qui jouent un rôle de facilitation Ont généralement un nom et une identité Présence d'un secrétariat pour faciliter le fonctionnement des partenariats
Objet	Création de valeurs communes par tous les membres, identification de stratégies à présenter aux décideurs	Plaidoyer pour le changement, mise en œuvre du changement
Durée	Moyen et long termes	Court et moyen termes

collective, un principe directeur et un petit secrétariat). Les partenariats multipartites sont souvent créés par des mandataires (promoteurs, donateurs indépendants, etc.) pour résoudre des problèmes particuliers.

Le tableau 1 montre certaines des ressemblances et des différences entre les réseaux et les partenariats multipartites.

Les définitions de partenariat multipartite et de réseau se recoupent et les limites sont parfois floues. Les partenariats multipartites donnent souvent naissance à des réseaux durables, qui contribuent à la formulation, la critique, le débat, le dialogue, le suivi et la mise en œuvre des politiques. Les partenariats multipartites pourraient conduire à :

- Une association volontaire d'organisations aux vues communes qui forment leur propre réseau pour atteindre des buts particuliers comme l'échange de connaissances ou de pratiques
- Des structures plus fluides, moins formelles et moins organiques qui naissent des groupes multipartites et s'adaptent pour atteindre des résultats précis.

De même, des réseaux informels peuvent aussi conduire à la création de partenariats multipartites formels, d'espaces stratégiques et d'instruments de négociation avec les pouvoirs publics et les institutions internationales. Le cas du Kenya en est un bon exemple puisque KICTANet, qui était au départ une association libre de personnes intéressées, est finalement devenue une institution plus officielle, mécanisme jugé plus efficace pour acquérir une légitimité et une crédibilité dans la conduction des négociations sur les politiques de TIC.

Dans le secteur des TIC, les organismes donateurs utilisent les partenariats multipartites pour collaborer à la promotion des changements de politiques ou à l'appropriation des TIC pour le développement social et économique. C'est le cas du Global Knowledge Partnership (GKP)², qui réunit le secteur public, le secteur privé et des organisations de la société civile afin de partager leurs connaissances, leur expertise, leurs expériences et leurs ressources. Les membres du GKP sont les gouvernements, les donateurs bilatéraux, des entreprises du secteur privé et des réseaux et des institutions multilatérales et internationales qui souhaitent exploiter le potentiel des TIC pour un développement équitable et durable.

Mais le véritable impact des processus multipartites se situe essentiellement au niveau national, qui est au cœur du soutien aux politiques de TIC. Les difficultés liées aux TIC pour le développement et qui exigent des partenariats multipartites sont nombreuses : absence d'un environnement politique et réglementaire favorable pour promouvoir les investissements, insuffisance du contenu et des applications pour relever les principaux défis du développement, en particulier les moyens de subsistance des pauvres, capacité de recherche limitée dans le secteur des TIC, compétences limitées, insuffisance des dorsales nationales et accès limité aux régions rurales et éloignées.

Le Kenya ICT Action Network (KICTANet)

L'idée d'un processus multipartite au Kenya est née d'une recommandation issue du Sommet mondial sur la société de l'information et d'une longue collaboration entre la société civile et le secteur privé en vue d'apporter des changements à la politique des TIC au Kenya depuis vingt ans. KICTANet a été lancé par des organisations de la société civile en octobre 2004 lors d'une réunion organisée par le Medias Council, APC, le programme CATIA, financé par le DFID, TESPOK (la Telecommunications Service Providers Association of Kenya), Summit Strategies et le Caucus de la société civile pour le SMSI du Kenya. Ces organisations, ainsi que la Kenya ICT Federation (KIF), ont été les premiers membres de KICTANet.

Les initiateurs de KICTANet étaient confrontés aux mêmes problèmes concernant la politique des TIC au Kenya et ont estimé qu'ils pourraient atteindre leurs objectifs respectifs en se concentrant sur l'objectif commun consistant à partager les ressources et les compétences, stimuler le débat et catalyser le processus. Grâce au dialogue entre les parties prenantes, à une campagne de sensibilisation, à la mobilisation des secteurs privé et public et de la société civile au sujet de ces questions ainsi qu'à l'encouragement des synergies, KICTANet a pu susciter la confiance et acquérir une légitimité sociale parmi les décideurs, les institutions internationales et la population du Kenya. KICTANet a joué un rôle de catalyseur et permis la modification de la politique des TIC.

² www.globalknowledge.org

Objectifs de la Dynamique Multisectorielle pour les Technologies de l'Information et de la Communication (DMTIC)

La création de la DMTIC, un groupe de plaidoyer multipartite pour des politiques de TIC en République démocratique du Congo, a été possible grâce au programme CATIA soutenu par DFID. En 2004, en s'appuyant sur l'expérience d'autres pays, le programme CATIA sur les politiques et le plaidoyer, mis en œuvre par APC, a désigné Alternatives comme le facilitateur national du travail de plaidoyer en RDC.

En février 2005, Alternatives a réuni des parties prenantes clés de la société civile et des secteurs privé et public pour définir les enjeux liés aux TIC au plan national et entreprendre un travail de recherche et de plaidoyer. Les principaux enjeux identifiés par la DMTIC étaient les suivants :

- Création d'une infrastructure nationale
- Élaboration d'une politique et d'une stratégie nationales des TIC

- Favoriser la réglementation et la législation sur les TIC
- Promouvoir le contenu et les applications pour faire avancer le développement social et économique après le conflit
- Distribuer de l'équipement et des ressources de TIC pour améliorer l'accès aux ordinateurs et à Internet.

La DMTIC a commencé son travail de plaidoyer en menant des recherches sur un réseau de dorsale nationale financées par le CRDI. L'étude devrait établir les bases nécessaires pour faire pression auprès des décideurs en vue d'un changement de politique et pour que les secteurs privé et public déploient le plus rapidement possible le réseau à large bande dont a besoin la République démocratique du Congo.

Le Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) a largement contribué à encourager les approches multipartites pour la formulation et l'application des politiques de TIC. La phase de Genève du SMSI en 2003 a notamment recommandé que tous les pays mettent en œuvre les plans d'action issus du Sommet dans le cadre de réseaux et rendent compte à la phase de Tunis en 2005. **Le SMSI a non seulement incité les gouvernements à faire appel au secteur privé et à la société civile, mais dans certains cas, a également permis à la société civile de jouer un rôle de chef de file en matière de formulation des politiques de TIC.**

Les partenariats multipartites peuvent être parrainés par le secteur public, la société civile ou le secteur privé

ou les trois. Des réseaux ont déjà été créés par des organisations de la société civile, des gouvernements, le secteur privé et des particuliers. Ils peuvent se situer aux niveaux international, régional, national ou local ou à différents niveaux géographiques en même temps. **La question de savoir qui devrait lancer ou diriger un processus multipartite dépend des conditions et du contexte local, mais il est devenu évident que les modèles de partenariat issus de la société civile sont plus efficaces que ceux issus du secteur public.** Les partenariats multipartites du Kenya et de la République démocratique du Congo ont été parrainés par des organisations de la société civile, mais avec la participation du secteur public et du secteur privé à divers degrés dès le début de leur formation.

4. Quels sont les buts d'un partenariat multipartite?

Les partenariats multipartites ont pour principal objectif la création de valeurs ajoutées par tous les participants. Les partenariats multipartites sont des mécanismes importants pour faire changer les politiques, partager les risques et trouver des moyens originaux et synergétiques de mettre en commun les ressources et les talents, en fonction des forces de chacun. Les processus multipartites sont des initiatives longitudinales et itératives visant à apporter des avantages mutuels à tous ceux qui en font partie à long terme. Il s'agit de suivre une vision commune, de croire à une résolution commune des problèmes et d'affronter les problèmes plus efficacement que par des initiatives individuelles. **Le principal objectif du processus multipartite en matière de TIC est le changement de politique et la mise en œuvre.** Le processus du Kenya en est un bon exemple puisque les forces réunies du secteur privé et de la société civile ont permis d'apporter des changements que chacun des secteurs individuellement n'aurait pas été en mesure de faire.

Les objectifs précis des partenariats multipartites en matière d'élaboration des politiques de TIC sont les suivants :

- Identifier les enjeux en matière de TIC qui touchent au progrès social et économique et qui doivent être traités en priorité
- Mener des analyses et des recherches conjointes pour mieux éclairer le processus de formulation des politiques et la mise en œuvre
- Mettre en commun les ressources, les talents et autres capacités des parties prenantes pour renforcer la capacité de concrétiser le changement
- Partager l'information sur les problèmes et les solutions et favoriser la compréhension et la confiance entre les parties prenantes
- Élaborer des lignes directrices sur les meilleures pratiques, les contributions écrites aux politiques ou aux plans d'action en vue de la mise en œuvre des changements aux politiques de TIC
- Renforcer les capacités des gens à acquérir confiance, connaissances et compétences, ce qui leur permettra de participer à part entière à la formulation des politiques

- Faire pression auprès des décideurs en vue d'un changement
- Mieux faire connaître les TIC en collaborant avec les médias
- Évaluer et suivre les progrès du changement et la mise en œuvre des politiques
- Aborder d'autres questions de TIC pertinentes envers le progrès socio-économique.

5. Quels sont les avantages d'un partenariat multipartite?

Le partenariat multipartite permet non seulement de regrouper les principales parties prenantes pour discuter des questions stratégiques, réaliser un consensus et appliquer des solutions, mais également de favoriser l'égalité et la transparence entre les acteurs et la participation du public au processus sur les politiques de TIC. Le processus multipartite fait appel à un large éventail de méthodes et d'outils allant de rencontres en personne aux discussions en ligne en passant par des ateliers de formation et la mise sur pied de groupes de travail pour préparer des documents d'information qui contribueront aux politiques et la recherche sur les sujets prioritaires en TIC. En général :

- **Les partenariats multipartites encouragent l'inclusivité et l'équité dans les politiques de TIC et leur mise en œuvre.** L'approche facilite la participation de toutes les parties intéressées de façon équitable : identification de la question, préparation de la recherche, partage des connaissances, élaboration de plans d'action et attribution des tâches pour surveiller les progrès des changements. Autant la DMTIC que KICTANet encouragent la participation sur un pied d'égalité du secteur privé, des médias, des chercheurs, de la société civile et du secteur public aux débats sur les politiques de TIC et la mise en œuvre de solutions.
- **Les partenariats multipartites renforcent la capacité analytique d'aborder les questions liées aux politiques de TIC.** La participation d'un large éventail de groupes de parties prenantes permet de faire une analyse plus approfondie des

questions stratégiques que ne le pourrait un seul groupe. Par exemple, la participation de l'Office congolais des postes et des télécommunications de la RDC à la DMTIC a permis de définir les problèmes auxquels est confronté le gouvernement pour déployer l'infrastructure de large bande et discuter de projets en cours. Dans le cas de KICTANet, la collaboration de la société civile et du secteur privé a conduit à une meilleure compréhension des questions entourant l'accès universel. De même, la collaboration avec les décideurs des médias a permis de mieux comprendre les sujets d'intérêt mutuel dans le cadre du projet de loi sur les médias et celui sur les politiques de TIC.

- **Les partenariats multipartites encouragent la mobilisation et la participation locales.** Leur existence même encourage la participation des organisations de la société civile et communautaires au débat politique. Les partenariats multipartites contribuent également à sensibiliser les principaux acteurs et leur clientèle.
- **Les partenariats multipartites encouragent la préparation de plans d'action ciblés et de nature générale.** KICTANet et la DMTIC ne se penchent que sur certaines questions à la fois. Dans le cas de KICTANet, une de ses premières activités a consisté à établir les priorités qu'il allait traiter. Au début, il s'agissait surtout de faire avancer le processus sur la politique des TIC, mais une fois la politique rédigée, il est passé à autre chose, comme le protocole voix sur IP (VoIP) et plus récemment le projet de loi sur les médias.
- **Les partenariats multipartites favorisent le partage des compétences et de l'innovation.** La réunion de parties prenantes ayant des perspectives différentes encourage tous les participants à voir les problèmes dans une nouvelle optique et permet l'élaboration de nouvelles stratégies novatrices pour le changement. La participation de la société civile, du secteur public et du secteur privé à l'élaboration d'un plan national pour la large bande en RDC a été très éducative pour toutes les parties prenantes. De la même façon, la participation des membres de KICTANet au processus de la politique des TIC du Kenya a été utile à la négociation de la déréglementation du VoIP.
- **Les partenariats multipartites contribuent largement à la formation d'une nouvelle génération d'experts** qui contribuent à assurer la pérennité du partenariat et à alimenter les débats, à l'intérieur du partenariat ou en dehors, lorsque ces experts occupent de nouveaux postes dans le secteur des TIC. Le renforcement des capacités est donc un résultat très important du processus multipartite, même lorsqu'il n'est pas explicitement intégré au processus, comme l'a montré clairement le travail de plaidoyer pour les politiques de CATIA. Sans exception, chaque animateur ayant participé au niveau national à ces processus a acquis des connaissances plus approfondies et plus vastes de la formulation des politiques de TIC et des grands enjeux connexes. Ils ont tous pu ensuite participer à un niveau plus complexe aux débats nationaux (et internationaux) et certains en sont arrivés à occuper des postes supérieurs depuis la fin du programme CATIA en 2006.
- **Les partenariats multipartites créent un équilibre entre l'orientation commerciale et le développement.** La participation de la société civile et des secteurs public et privé contribue à concilier les intérêts commerciaux et publics et à faire en sorte que le travail se concentre véritablement sur des résultats durables. KICTANet a pu faire valoir les dimensions sociales et publiques en mettant en avant l'accès universel dans la formulation de la politique des TIC du Kenya. Le fait que des recommandations initiales sur la politique des TIC aient été rédigées par un groupe de plusieurs parties prenantes a eu une grande influence auprès des décideurs parce qu'il a été perçu comme le fruit de la réflexion d'un organe représentatif. Bon nombre des recommandations formulées par KICTANet ont été incorporées dans le document final.
- **Les partenariats multipartites encouragent la bonne gouvernance.** Les partenariats donnent à différents groupes la possibilité de définir les conflits, les écarts ou les recouvrements entre leurs politiques et programmes et de mieux coordonner leur travail. La tension créée par la réunion de partenaires aux objectifs et buts différents peut être mise à profit pour une plus grande transparence et responsabilisation.

- **Les partenariats multipartites permettent aux participants d'optimiser leurs ressources financières.** Leur utilité se manifeste à plusieurs niveaux pendant la formulation des politiques : a) la mise en commun des ressources financières pendant la formulation de la politique pour que les recommandations s'appuient sur une solide recherche et pour justifier certaines approches, b) l'établissement en commun de processus participatifs comme des ateliers et des groupes de discussions, des campagnes de sensibilisation dans les médias, la création de listes de discussion en ligne et la préparation de documents d'information.

Une fois que la politique des TIC est formulée et validée, les partenariats multipartites deviennent une source de création de partenariats publics-privés, en particulier pour la mise en œuvre de projets de TIC durables. Ils peuvent contribuer à déterminer la façon dont les fonds publics peuvent optimiser l'investissement privé.

- **Les partenariats multipartites motivent à la fois les dirigeants et les suiveurs.** Ils créent des plateformes pour encourager ceux qui sont peu motivés et pour réunir les acteurs engagés. Le succès nourrit le succès. KICTANet, qui comptait moins de dix organisations au lancement du réseau en 2004, a vu ce nombre doubler et depuis 2006, un plus large éventail d'acteurs, y compris des propriétaires de médias, en sont membres.
- **Les partenariats multipartites promeuvent l'appropriation et l'engagement.** Ils permettent aux participants de mieux comprendre la nécessité du changement, de se sentir concernés par un plan d'action et de créer une plate-forme de pression sur les pairs pour garantir l'obtention des résultats.
- **Les partenariats multipartites contribuent à susciter la confiance parmi des groupes qui sont d'habitude méfiants et hostiles les uns envers les autres.** La société civile, les pouvoirs publics et le secteur privé se méfient traditionnellement les uns des autres. Les médias, un acteur relativement nouveau dans les processus de politique des TIC, apportent leur propre méfiance à l'égard de l'exactitude des rapports fournis et de la visibilité des décideurs, ce qui n'est pas toujours bienvenu. Ce modèle promeut la confiance et

encourage d'autres partenariats en dehors des principaux partenaires. Par exemple, KICTANet a pu incorporer les médias au travail de formulation des politiques de TIC en a) créant des possibilités de formation des journalistes sur les TIC, b) en travaillant avec les rédacteurs et les propriétaires des médias pour leur faire comprendre l'importance des nouvelles questions de TIC liées à la convergence des technologies et c) en créant des possibilités de collaboration étroite avec les journalistes pour donner plus de place aux TIC dans les médias nationaux.

Toutefois, le processus multipartite n'est pas toujours évident. Il peut tomber dans le piège du bavardage et du manque d'action, avec des réunions et des discussions continues sans résultats concrets. Il s'agit d'un risque lorsqu'il n'existe pas de volonté politique de changement et pas de soutien général de la part des acteurs clés. Le succès du processus multipartite repose largement sur le recours aux principales parties prenantes, une entente sur une vision commune et l'établissement de procédures d'imputabilité et de mesure des progrès (système régulateur).

6. Comment relever les défis des partenariats multipartites?

Les processus multipartites ne sont pas faciles à gérer. Ils sont confrontés à un certain nombre de difficultés qui peuvent les empêcher de réaliser les résultats espérés. Voici certains des problèmes qui surviendront probablement et qui nécessiteront parfois des efforts extraordinaires pour ne pas faire échouer le processus :

- **Différents groupes de parties prenantes risquent de se concurrencer** pour des raisons d'intérêt personnel ou peuvent être en concurrence dans leurs activités respectives liées aux TIC, p. ex. opérateurs de téléphonie mobile se faisant concurrence pour obtenir les mêmes clients ou pour attirer l'attention du régulateur; des ONG se faisant concurrence pour obtenir des fonds des mêmes donateurs; des ministères ayant des mandats qui se recoupent et, voulant avoir l'air crédible, se disputent le droit de prendre en charge le processus, en particulier si celui-ci donne des résultats; des consultants qui

se battent pour des affectations de recherche; des donateurs qui veulent être associés au processus, un problème lorsque plusieurs sources de financement sont en jeu.

- **Les sources de financement extérieures peuvent être limitées et pas toujours faciles à identifier et à obtenir.** Il s'agit d'un problème important pour de nombreux processus multipartites. L'expérience du Kenya a montré que a) le succès alimente le succès – une fois que le processus est jugé légitime et qu'il produit des résultats visibles, il devient plus facile de trouver des sources de financement, et b) plusieurs sources de financement, en particulier si le secteur privé est actif, créent un apport de fonds plus durable. Par exemple, dans le cas du Kenya, la majorité des réunions, des ateliers, de la recherche, etc. a été financée par des contributions non monétaires de nombreuses entreprises (l'une a fourni le local, une autre les services de traiteur, les coûts Internet, le bureau et ainsi de suite) ou bien les coûts de fonctionnement et de la recherche ont été financés par des donateurs comme le CRDI ou le DFID. Le manque de sources de financement stables peut compromettre la réalisation du processus.
- **Trouver un terrain d'entente entre les parties prenantes exige d'excellentes compétences en négociation et facilitation.** Étant donné que le processus implique une grande diversité de parties prenantes, il est parfois difficile de trouver des objectifs et des attentes communs. Les différentes parties peuvent être en conflit parce qu'elles ont des idéologies ou des approches opposées ou, dans certains cas, parce qu'elles n'ont jamais travaillé ensemble. Les partenaires peuvent donc avoir du mal à «se trouver»; par exemple, on estime généralement que le secteur privé est motivé uniquement par le profit, ce qui est considéré comme un élément négatif par ceux qui voient le développement dans l'optique du bien public. Là encore, le cas du Kenya montre qu'il existe des possibilités de trouver un terrain d'entente. Dans ce cas, la majorité des parties prenantes voulait une politique complète des TIC.
- **Les processus multipartites courent le risque de devenir le prétexte à des discussions sans fin** n'aboutissant qu'à des résultats très limités malgré

les nombreux ateliers et réunions. Il est important d'insister fortement sur les résultats à atteindre et d'intégrer un mécanisme de suivi pour éviter de dévier de la voie, pour que les résultats soient visibles et que l'on réfléchisse continuellement à l'orientation qui est prise. Il faut également accepter le fait que la plupart des processus multipartites n'ont qu'une durée de vie limitée. Une fois les objectifs des partenariats atteints, il n'y a aucune raison de continuer à moins d'identifier de nouvelles questions qui justifieraient une approche multipartite.

- **L'existence de nombreuses initiatives donnera lieu à un processus fragmenté.** L'intérêt récemment suscité par les processus multipartites de la part des gouvernements, du secteur privé et de la société civile a conduit à des initiatives concurrentes. Par exemple, il existe trois initiatives différentes en République démocratique du Congo pour réunir des acteurs clés, à savoir le Programme régional de soutien aux TIC du COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa), le projet de politique nationale des TIC de la CENUA (Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique) et l'initiative CATIA - *Alternatives - Dynamique Multisectorielle pour les Technologies de l'Information et de la Communication* (DMTIC) d'APC. Cette multiplicité conduit souvent à la confusion et au gaspillage d'énergies et de ressources. Dans la mesure du possible, il convient de trouver des synergies pour que ces processus se soutiennent mutuellement ou finissent par fusionner.
- **Les partenariats multipartites dépendent largement de la présence d'un leader visible et actif.** Lorsque les leaders partent – et ils sont souvent très demandés en raison de leur visibilité et de leurs connaissances des politiques de TIC – le processus multipartite court le risque de patauger. Pour éviter ce problème, il faut s'assurer d'avoir un plan de relèvement.
- **Le bénévolat n'est pas durable.** Les partenariats multipartites ne peuvent pas durer sans un apport continu de ressources. Un processus multipartite fondé sur les efforts volontaires de quelques-uns ne pourra probablement pas se maintenir.

7. Quel sont les rôles des parties prenantes dans un processus multipartite?

Les partenariats multipartites font intervenir de nombreux acteurs pour la formulation des politiques et leur mise en œuvre, notamment :

- Des décideurs à divers niveaux de gouvernement
- Des représentants élus (parlementaires)
- Des administrateurs civils (niveau municipal, rural et zonal)
- Des organisations de la société civile (niveau régional, national et international)
- Des organisations locales
- Des consommateurs et groupes de consommateurs
- Des utilisateurs
- Les médias – presse écrite, radio et télévision (régionale et nationale) à divers niveaux, p. ex. propriétaires, rédacteurs, journalistes
- Des universitaires et chercheurs
- Des consultants
- Le secteur privé (petites et moyennes entreprises, fournisseurs de services, sociétés nationales et multinationales)
- Des associations industrielles
- Des fournisseurs de services publics, y compris les opérateurs de télécommunications titulaires et les régulateurs
- Des organismes d'aide au développement et autres.

Chacune de ces parties prenantes jouera un rôle à différents degrés dans le processus des politiques de TIC. **Il est utile de faire une analyse des parties prenantes au début d'un processus multipartite pour que chacun sache qui devrait participer, dans quelle mesure et à quel moment.**

C'est normalement le gouvernement qui dirige le processus, mais il est fort probable que des leaders surgissent des rangs de certains groupes de parties prenantes. La direction peut également changer pendant le déroulement du processus. La souplesse

et l'adaptabilité sont des composantes essentielles de ces processus.

Concepteurs et décideurs au niveau des politiques : La participation des concepteurs et décideurs politiques est déterminante pour des résultats fructueux sur les politiques de TIC. Les décideurs peuvent jouer les rôles suivants dans les processus multipartites :

- Parrainer le processus de la politique des TIC comme au Kenya où un partenariat a été établi avec les organismes donateurs et le secteur privé
- Fournir des ressources, notamment des fonds et de la documentation
- Créer des mécanismes de suivi et de mise en œuvre des politiques
- Mener à bien des réformes qui stimulent le développement des TIC.

Les décideurs peuvent tirer parti des capacités du secteur privé pour l'administration des projets et de celles des organisations de la société civile pour promouvoir les programmes sociaux et économiques destinés aux pauvres.

L'expérience de la RDC et du Kenya montre que les principaux décideurs peuvent contribuer de diverses façons :

- La société civile ou les institutions de parrainage peuvent rencontrer le ministre responsable ou le secrétaire permanent pour s'assurer de leur soutien. L'expérience montre que les rencontres en personne avec les décideurs sont essentielles pour faire accepter le processus et pour les activités de suivi. Les membres de KICTANet ont pu rencontrer le ministre des Communications et de l'Information et s'assurer de son soutien et de celui du secrétaire permanent pour la formulation et la mise en œuvre de la politique des TIC du Kenya.
- On peut communiquer au début avec les régulateurs et les conseillers en politique pour obtenir l'engagement des décideurs de haut niveau. Dans certains pays, il est difficile de rencontrer les ministres influents. Dans ce cas, les conseillers en politique ou les régulateurs des communications peuvent servir d'intermédiaires pour communiquer avec les ministres et les premiers ministres.

- Les organismes d'aide au développement peuvent mettre en contact les décideurs et les parties prenantes locales. Les organismes d'aide au développement qui ont de bonnes relations avec les décideurs de haut niveau peuvent être le premier point d'accès. Dans le cas de KICTANet et de la DMTIC, le CRDI et le DFID, dans le cadre du programme CATIA, ont assuré ce rôle.

Parlementaires : Les parlementaires jouent un rôle fondamental en assumant une direction de haut niveau et en adoptant les lois découlant du processus de la politique des TIC. Leur participation et leur engagement sont essentiels pour donner une vision et faire pression auprès de leurs collègues pendant les débats parlementaires qui suivront probablement la rédaction et le dépôt de la politique au parlement. Les parlementaires jouent les rôles clés suivants dans la formulation et la mise en œuvre des politiques de TIC :

- Établir une vision et assurer une direction au sujet des besoins et de l'application des technologies pour résoudre les problèmes de développement local
- Soutenir le changement des lois pour stimuler le secteur des TIC et ses applications
- Suivre la mise en œuvre des politiques et de la réglementation, notamment en suivant de près les actions des décideurs et en demandant des comptes sur les mesures de suivi.

Fonctionnaires (municipaux, ruraux et zonaux) : La participation des fonctionnaires de divers niveaux à la formulation des politiques de TIC et à leur mise en œuvre est fondamentale car ce sont eux les plus proches de la prestation des services. Or, ils sont souvent éloignés des processus nationaux, ce qui conduit à un manque d'engagement envers les mesures proposées. Les fonctionnaires aux niveaux des districts et des municipalités servent souvent de passerelle entre les politiques gouvernementales et les initiatives locales. A ce titre, ils occupent une position qui leur permet de débloquer (ou de retarder) l'accès aux services d'information et de communication. Leur participation aux délibérations sur la politique des TIC est donc importante.

Organisations de la société civile (OSC) : Ces dernières années, les organisations de la société civile en sont venues à jouer un rôle fondamental dans la pro-

motion de la politique des TIC. Elles ont largement réussi à établir les programmes, à donner l'impulsion nécessaire à l'appui d'une question stratégique et à influencer la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques. La société civile a non seulement joué un rôle de premier plan dans le plaidoyer pour les politiques de TIC pour les pauvres, mais a également contribué à créer un réseau averti d'organisations locales, y compris des groupes de femmes, des médias et autres s'intéressant aux politiques de TIC. En faisant appel aux connaissances locales et à la capacité d'innovation et en bénéficiant de la confiance que leur accorde le public, les organisations, à la société civile peuvent énormément contribuer au développement des TIC.

Elles assument les rôles suivants dans un processus multipartite :

- Elles prennent de plus en plus souvent l'initiative des plates-formes multipartites et en assurent la coordination, en particulier dans le domaine des TIC
- Elles jouent un rôle central de surveillance en faisant respecter les engagements des gouvernements et en veillant à ce que les processus donnent les résultats convenus
- Elles jouent un rôle central dans l'analyse des enjeux et la proposition de mesures possibles, notamment par la sensibilisation et une meilleure compréhension des questions et des processus
- Elles peuvent éventuellement jouer un rôle central en faisant pression auprès du gouvernement et du secteur privé pour obtenir un consensus sur les questions liées aux politiques de TIC et sur les solutions
- Les organisations de réflexion et de recherche pourraient analyser les questions et fournir des données à toutes les parties au processus multipartite.

Organisations locales : Les organisations communautaires comme les groupes de femmes, les coopératives et les organisations à vocation religieuse doivent participer aux délibérations sur la politique des TIC pour que les conditions locales et les questions d'équité soient prises en compte dans la formulation des politiques de TIC. Elles sont plus susceptibles de faire état des besoins immédiats en matière de réduction de la pauvreté.

Consommateurs : Les consommateurs et les groupes de consommateurs, lorsqu'ils existent, sont souvent négligés dans les débats sur la politique des TIC. Mais on reconnaît maintenant que les droits des consommateurs doivent être mis en avant, en ce qui concerne notamment la tarification, les niveaux et la portée des services fournis dans les régions mal desservies.

Utilisateurs : Les politiques de TIC s'appliquent à de nombreux utilisateurs et bénéficiaires qui ne sont pas présents (ou sont généralement exclus) dans le processus de formulation des politiques. Il s'agit des établissements d'enseignement (p. ex., écoles et enseignants), des petites et moyennes entreprises, des vulgarisateurs pouvant bénéficier de l'accès aux TIC, des agriculteurs, des jeunes et des personnes handicapées. Alors que les politiques font souvent intervenir les institutions et les entreprises du côté de l'offre, comme les entreprises de télécommunications et de TIC, les institutions et les bénéficiaires du côté de la demande ne participent pas à égalité, voire pas du tout. En raison de la faible participation des professionnels du développement aux discussions sur les politiques de TIC et la réglementation, l'infrastructure et l'accès sont souvent privilégiés au détriment du contenu et des

applications qui appuient les interventions en faveur des pauvres et la prestation des services sociaux.

Médias : Les médias interviennent de plus en plus dans le débat sur les politiques de TIC. Les médias jouent un rôle important en sensibilisant la population et en diffusant les résultats de la recherche. Ils produisent des articles faciles à comprendre sur les différentes questions et rendent les aspects techniques plus accessibles au grand public. Malheureusement, le recours aux médias pour promouvoir la

politique des TIC est loin d'être courant en Afrique. La participation des médias et des associations de médias permettra non seulement d'améliorer la capacité d'informer la population sur les avantages et les problèmes des TIC, mais elle aura également pour effet de mieux intégrer les médias dans la prestation des services de l'audiovisuel, de la presse écrite et d'autres médias modernes.

Secteur privé : La contribution du secteur privé est indispensable à l'élaboration des politiques et la mise en œuvre de solutions à long terme. Le secteur privé apporte

une culture de l'initiative, de l'innovation, de la mise en œuvre et de la prise de risque sur laquelle repose l'application réussie des politiques. Le secteur privé peut également contribuer en finançant un processus multipartite, mais il faut veiller à ce que le processus ne soit pas détourné par des groupes d'intérêts et des projets du secteur privé. En établissant des partenariats avec la société civile et le secteur public, le secteur privé pourrait s'informer et promouvoir la dimension sociale du développement des TIC dans le cadre de leurs activités. Les associations industrielles, lorsqu'elles existent, peuvent jouer un rôle utile en faisant la synthèse des points de vue du secteur privé. C'est ce qui est arrivé dans le cas de KICTANet où TESPOK, l'association des fournisseurs

de services de télécommunication et d'Internet, a joué un rôle fondamental.

Opérateurs de télécommunication titulaires : Les opérateurs de télécommunication font partie des acteurs les plus influents dans le secteur des TIC en Afrique. Bien que la libéralisation récente du secteur ait favorisé la concurrence, la majorité des pays ont encore des titulaires monopolistiques qui s'opposent souvent à toutes les initiatives visant à ouvrir le secteur des TIC à la concurrence et à une tarification raisonnable. Il est im-

Partenariat multipartite pour la formulation et l'approbation de politiques de TIC au Kenya

L'organisme de coordination du secteur privé pour les fournisseurs de services Internet (FSI), la Telecommunication Service Providers of Kenya (TESPOK), a été de loin le groupe de pression le plus mobilisé et organisé autour de la question de la politique des TIC au Kenya. TESPOK a activement plaidé en faveur des TIC et a fait pression auprès des pouvoirs publics et plusieurs de ses actions ont donné lieu à des changements importants dans le secteur des TIC. Mais si les divers lobbies ont conduit à la fin du monopole, il n'y a pas eu d'effort collectif pour encourager le gouvernement à accélérer le processus de la politique des TIC de façon ouverte et inclusive. À la suite de sa création, le principal objectif de KICTANet a été l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique des TIC nationale au Kenya. Grâce au lobbying de KICTANet et en préparation de la deuxième phase du SMSI, le ministère de l'Information et de la Communication a publié une ébauche de politique des TIC en février 2005, suivie d'un atelier de consultation national animé par KICTANet. La politique a été approuvée par le parlement kenyan en février 2006.

portant que les opérateurs titulaires soient intégrés afin d'améliorer leur contribution aux objectifs sociaux des politiques de TIC, comme l'accès universel.

Régulateurs des télécommunications : Les régulateurs des télécommunications et de l'audiovisuel, et leurs associations régionales comme la Communications Regulators Association for Southern Africa (CRA-SA) et la West African Telecommunications Regulators Association (WATRA), jouent un rôle essentiel dans les politiques de TIC et la régulation. La participation des régulateurs est essentielle pour :

- Agir comme arbitres afin de concilier les objectifs d'accès public et la rentabilité du secteur privé
- Fournir une plate-forme et une expertise technique pour les discussions sur les politiques et la réglementation
- Élaborer des règlements qui permettent d'appliquer concrètement les politiques.

Universitaires, chercheurs et consultants : Ce groupe joue un rôle clé dans de nombreux processus de politique des TIC en Afrique – à titre de facilitateurs, de conseillers et de chercheurs pendant la formulation des politiques et leur mise en œuvre. Dans bien des cas, leurs connaissances et leur expertise sont nécessaires pour réunir les données à l'appui de questions particulières. Dans certains pays, ils constituent également un noyau d'acteurs de deuxième niveau qui restent en place lorsque les politiciens et les principaux décideurs du gouvernement sont remplacés si la situation politique change.

Organismes d'aide au développement : La majorité des ressources financières qui appuie les processus multipartites provient des organismes donateurs. Ces organismes se sont rendus compte que leur association avec les parties prenantes locales est un des moyens les plus efficaces de susciter les engagements nécessaires à la formulation et à la mise en œuvre des politiques de TIC. La création d'une dépendance perpétuelle est un danger qui doit être évité. Les parties prenantes doivent contribuer à un processus multipartite. Dans le cas de KICTANet, les ressources ont été fournies par plusieurs organismes donateurs, mais le secteur privé a également largement financé les ateliers et le secrétariat et a partagé les coûts des événements publics.

8. Quels sont les principes directeurs des partenariats multipartites?

L'évolution et la pérennité d'un processus multipartite pour des politiques de TIC dépendent des conditions de chaque pays. Les deux études de cas présentées à la fin de ce manuel montrent à quel point il est important de comprendre les contextes locaux pour réussir la mise en œuvre d'un tel processus. Il existe toutefois un certain nombre de principes qui s'appliquent toujours. Les voici.

- **Le processus multipartite doit aborder les questions inclusives ou transsectorielles.** Le processus peut coûter cher en temps et en ressources. C'est pourquoi la participation permanente des parties prenantes peut s'avérer problématique. Plus les motivations sont fortes et plus les résultats sont rapides, plus le niveau de participation sera élevé. Le cas du Kenya en donne un exemple intéressant – la principale motivation des parties prenantes était l'absence d'une politique nationale des TIC et le fait que le processus alors en cours durait depuis des années. Les parties prenantes souhaitaient donc fortement accélérer le processus. La création de KICTANet est bien tombée en fournissant une plate-forme multipartite permettant de défendre la politique des TIC. De même en RDC, les parties prenantes voulaient résoudre les problèmes d'infrastructure – la RDC ne possède pas d'infrastructure de base pour favoriser son développement social et économique. Un accord sur une vision et des objectifs communs au début du processus multipartite a permis d'aller plus vite.
- **Le processus multipartite doit assurer la présence de toutes les parties intéressées.** Les participants doivent avoir l'impression d'être traités équitablement dans la discussion des questions à l'étude. Il s'agit d'un aspect particulièrement important lorsque les parties n'ont pas les mêmes pouvoirs. Par exemple, dans de nombreux pays en développement, les opérateurs de télécommunication exercent une influence considérable sur l'orientation des politiques. Les OSC peuvent donc avoir beaucoup de difficulté à se faire entendre. Les coordinateurs du processus doivent prendre en compte ces inégalités et veiller à ce qu'il existe des mécanismes permettant à toutes les parties prenantes de contribuer. Concrètement, cela veut

Global Knowledge Partnership - Principes du partenariat multipartite

PRINCIPE 1 Savoir quand recourir à un partenariat multisectoriel dans le domaine des TIC.

PRINCIPE 2 Avant d'accepter de faire partie d'un partenariat, en peser le bien-fondé par rapport aux autres solutions et aux risques.

PRINCIPE 3 L'efficacité des partenariats multipartites en matière de TIC est optimale lorsqu'ils renforcent mutuellement les intérêts de tous les partenaires.

PRINCIPE 4 Le succès des partenariats repose sur des compétences et des ressources complémentaires qui ensemble permettent de respecter les paramètres d'une conception stratégique.

PRINCIPE 5 Les ressources et les compétences apportées au partenariat devraient être le plus proche possible des activités de base des partenaires.

PRINCIPE 6 On doit rechercher un consensus au sujet d'un document qui contienne au moins : la vision commune du partenariat; les objectifs de chaque partenaire pour le partenariat et la répartition des rôles et des responsabilités.

PRINCIPE 7 Au moment d'évaluer les résultats d'un partenariat multipartite touchant les TIC, il faut prendre soin de déterminer la contribution progressive de ses activités sans prendre en compte les facteurs extérieurs ou la solution de rechange la plus probable.

Source : Global Knowledge Partnership, Multistakeholder Partnerships : Issue Paper.3

dire qu'il faut prêter attention aux aspects suivants : 1) quand, où et à quelle heure auront lieu les réunions, 2) la création d'un espace pour que toutes les parties prenantes contribuent à établir l'ordre du jour, 3) le style et le niveau de formalité des réunions, p. ex. présentations, approches participatives pour favoriser le dialogue entre les parties, séances de groupes animées, etc. 4) la présidence des réunions, 5) le type et le niveau de communication (technique ou non, utilisation des langues locales, services de traduction), 6) manière de faire les présentations et d'encourager l'interaction, 7) le recours aux listes de discussion en ligne plutôt que les interactions en personne, p. ex. de nombreuses OSC n'ont pas nécessairement accès à Internet en raison des coûts élevés ou parce que l'accès est impossible dans les régions rurales, ce qui voudrait dire qu'une communication en ligne les exclurait. Le processus devrait être continuellement surveillé et des modifications apportées pour que chacun soit inclus.

- **Le processus multipartite doit être perçu comme légitime et crédible** par les principales parties prenantes. Cette légitimité dépendra en grande partie de la perception que l'on aura des facilitateurs ou des leaders du processus (ils doivent être vus comme neutres et objectifs) qui pourront ainsi

faire participer les nombreux groupes de parties prenantes de façon équitable, sans donner l'impression d'en favoriser une plutôt qu'une autre. Comme nous l'avons vu à la section 5, cela peut s'avérer très difficile. Dans le cas de KICTANet, par exemple, la majorité des parties prenantes avait une grande estime pour l'animatrice nationale et,

Réunir des fonds à l'appui d'un processus multipartite en République démocratique du Congo et au Kenya

Dès qu'elle a été créée, la DMTIC s'est concentrée sur un petit nombre d'enjeux dont le principal était la création d'une dorsale nationale. Au Kenya, KICTANet a également concentré ses activités sur une activité initiale très spécifique – accélérer la formulation de la politique des TIC. Cette stratégie a empêché les institutions de se disperser sur trop de sujets. Alternatives, qui a parrainé la DMTIC, a ensuite pris contact avec les donateurs pour le financement d'une étude sur une dorsale nationale sur laquelle reposerait le plaidoyer pour le déploiement de l'infrastructure, y compris la large bande. Le CRDI a fourni les fonds nécessaires à l'étude à laquelle toutes les parties prenantes ont participé.

comme les évaluations menées régulièrement l'ont révélé, chaque groupe la considérait comme « l'une d'entre nous ». Avec le soutien d'APC, il a été ainsi possible de négocier et de trouver plus facilement un terrain d'entente.

- **Susciter la confiance des partenaires est un élément important de tout processus multipartite.** Les partenariats multipartites sont plus efficaces s'il existe un climat de confiance et de cordialité. Cela ne va pas sans difficulté puisqu'un partenariat multipartite de par sa nature même fait intervenir des gens dont les contextes, les motivations et les intérêts sont différents. Les sentiments de communauté d'intérêts se renforcent à mesure que les participants s'engagent dans un processus multipartite interactif. La confiance naît lorsque les parties sont entendues et reconnues pour ce qu'elles apportent.
- **Une interaction régulière est profitable aux partenariats multipartites.** Créer des espaces pour des rencontres conviviales, prendre un café, prendre un verre après une réunion, échanger des idées spontanément, avoir des discussions en ligne sur d'autres sujets, etc. stimule les partenariats. Les réunions formelles et rigides ne sont pas propices à la formation de relations solides. Avec le temps, les interactions moins officielles conduisent à la camaraderie, à une compréhension commune, à des amitiés et à une communauté d'intérêts parmi les organisations et les particuliers.
- **Les processus multipartites ont besoin de promoteurs ou de parrains :** Les promoteurs et les institutions de parrainage jouent un rôle important en réunissant tous les acteurs. Dans le cas de KICTANet, un petit groupe d'enthousiastes a pris en charge le processus – l'animatrice nationale nommée par CATIA (qui avait surtout travaillé pour la société civile) et deux représentants du secteur privé, soutenus par quelques experts des TIC provenant du milieu local des TIC. Le CRDI a largement contribué à faire naître la confiance entre les principaux acteurs, en particulier entre le gouvernement et le secteur privé. De la même façon, Alternatives a permis que la DMTIC atteigne ses objectifs et établisse des liens avec des partenaires en RDC.
- **Il est essentiel de bénéficier d'un soutien politique pour réussir.** Les partenariats multipartites en RDC et au Kenya avaient pour but d'apporter des changements – déploiement de l'infrastructure pour la première et politique des TIC pour le deuxième. Dans les deux cas, il a fallu obtenir un appui politique. Sans des structures politiques solides et favorables et sans une bonne gouvernance de base, l'efficacité des processus multipartites sera inévitablement limitée.
- **Les processus multipartites ont besoin d'un suivi et d'une évaluation.** Il est difficile de faire appliquer les buts et les objectifs, mais cet aspect est essentiel au succès des processus multipartites. Compte tenu de la souplesse de cette approche, il est souvent difficile d'établir des mécanismes de mesure des progrès et de savoir qui devrait assumer la responsabilité en cas d'échec. Il n'en reste pas moins que les processus multipartites ont besoin d'un certain niveau de transparence et de responsabilisation. Les institutions participantes devraient convenir de cibles de rendement de base et s'encourager ou se mettre au défi mutuellement d'atteindre les buts et les objectifs.
- **Les personnes clés doivent participer.** Les partenariats qui réussissent le mieux sont ceux qui comprennent un ou plusieurs acteurs de chaque groupe principal de parties prenantes. Le processus multipartite ne doit pas être perçu comme une représentation, mais comme un outil permettant de garantir l'efficacité du partenariat en regroupant ceux qui ont la vision, l'expertise et l'expérience nécessaires pour atteindre les objectifs. La mobilisation des leaders influents qui défendent des objectifs communs fixés dans le cadre du processus multipartite est bien plus importante que le partenariat lui-même.
- **Il faut un financement.** Les partenariats doivent établir des fonds de fiducie spéciaux, en particulier pour exécuter les programmes à moyen terme, comme la recherche, le lobbying et la sensibilisation. Sans un financement et un soutien suffisants pour la mise en œuvre de ses programmes, et pour coordonner les activités, il sera probablement difficile de continuer.

9. Comment gérer un processus multipartite?

Un processus multipartite pour des politiques de TIC commence lorsqu'une organisation de parrainage identifie un enjeu. Il peut déjà exister un processus ou un partenariat qui servira de base aux futures activités. Profiter des processus déjà existants ou augmenter le nombre des acteurs est une étape importante du développement d'un processus multipartite. Dans le cas du Kenya, TESPOK travaillait déjà depuis dix ans avec les promoteurs sur les questions liées à la politique des TIC, mais sans donner l'impression de progresser suffisamment. Une fois que d'autres parties prenantes sont arrivées et que KICTANet a été créé, un partenariat crédible a été établi.

Pour être efficaces, les **partenariats en matière de politique des TIC doivent se fixer des objectifs précis que toutes les parties prenantes doivent partager**. Ces objectifs et enjeux varient d'un pays à l'autre. Voici quelques

exemples des enjeux souvent abordés :

- Élaboration et mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie de TIC nationale et de portée générale
- Participation aux régimes et processus stratégiques internationaux en matière d'infrastructure (p. ex. politiques sur une large bande régionale, adresses Internet, gestion du spectre des fréquences radio, normalisation, etc.) et des questions de contenu et d'applications (p. ex. protection de la vie privée, sécurité, taxation, authentification, pornographie et pourriels)
- Questions liées au développement de l'infrastructure
 - = Accès dans les régions rurales et éloignées
 - = Infrastructure nationale de dorsale et large bande

Les questions à poser avant de créer un processus multipartite

Définir l'orientation

- Quels seront les buts et les objectifs?
- Quels sont les résultats attendus qui justifient le partenariat?
- Sur quelles activités le partenariat devrait-il se concentrer?

Direction et coordination

- Qui dirigera le processus? (le leader)
- Qui fera avancer le partenariat? (le facilitateur)
- Qui participera au processus? (analyse des parties prenantes/partenaires)
- Quelles structures de gouvernance doivent être établies pour assurer la transparence et la responsabilisation?

Le processus

- Comment le partenariat va-t-il avancer? (le plan d'action)
- Combien de temps faudra-t-il pour élaborer et accepter un plan d'action détaillé à mettre en œuvre?
- Comment répartir le travail pour réaliser les objectifs du plan d'action?

- Quelles recherches et études de base le partenariat devrait-il entreprendre pour justifier son action?
- Quelles activités de renforcement des capacités devraient être entreprises pour que les partenaires et principaux acteurs puissent participer activement au processus?

Communications et diffusion de l'information

- Qui sera responsable d'élaborer un plan de communication?
- Quelles activités entreprendre pour soutenir les activités de sensibilisation et de plaidoyer?

Financement

- Comment sera financé le partenariat?
- Existe-t-il des possibilités de sources de financement multiples entre les partenaires?
- Qui assumera la responsabilité de la levée des fonds?

Suivi et évaluation

- Quel processus de suivi et d'évaluation devrait être mis en place pour juger du succès du processus multipartite?

- = Accès ouvert et la connectivité transfrontalière
- Questions liées à la réglementation
 - = Interconnexion des services
 - = Protocole voix sur IP (VoIP)
 - = Droits de licence ou procédures
 - = Attribution du spectre des fréquences radio
 - = Tarifs
 - = Qualité des services et réponse aux plaintes des consommateurs
 - = Dédouanement et exemption fiscale
 - = Stratégies d'accès universel
- Application des TIC au développement social et économique
 - = Applications à la santé, l'éducation, l'agriculture, la gestion et la surveillance de l'environnement, etc.
 - = Développement du secteur des TIC
 - = Utilisation des TIC par les entreprises et les services
 - = Utilisation des TIC par la société civile
 - = Accès aux ordinateurs et autres gadgets pour ceux qui en ont le plus besoin, y compris les personnes ayant un handicap physique
 - = Les TIC et différents groupes comme les femmes, les jeunes et les personnes handicapées
 - = Questions de compétitivité, dont les services fondés sur les TIC comme la sous-traitance des processus administratifs et les centres d'appel
- Recherche et développement
 - = Capacité nationale en matière d'innovation en TIC
 - = Recherche et développement dans les universités
 - = Enseignement, formation, certification des ingénieurs
 - = Réseau de recherche national et régional
- Formation et renforcement des capacités
 - = Sensibilisation

- = Renforcement des capacités pour le perfectionnement des professionnels et des décideurs
- = Renforcement des capacités dans la population en général pour l'acquisition des compétences de base en TIC
- Culture et outils
 - = TIC et culture locale, connaissances indigènes
 - = Logiciels libres
 - = Contenu libre.

Ces enjeux sont importants pour de nombreux pays. Cependant, **il est essentiel qu'un processus multipartite se concentre seulement sur quelques questions à la fois**. L'expérience de la RDC et du Kenya montre qu'il est préférable de traiter de deux à trois questions à la fois.

Leaders : Une fois le processus entamé, il est important de désigner un leader ou de permettre à des personnes de se porter volontaires pour cette tâche. Dans ce cas, un leader serait un particulier ou une organisation que toutes les parties prenantes respectent, en qui elles ont confiance et qui joue un rôle catalyseur tout au long du processus de mobilisation. Le leader identifie les participants potentiels et met en branle le processus multipartite.

Le nombre des membres dépend de la question traitée. Par souci de transparence, il est important d'inclure tous les membres, mais de les faire travailler exclusivement sur la question à l'étude. On doit éviter un trop grand ou un trop petit nombre de membres.

Facilitateurs/animateurs : Le processus multipartite a besoin d'un facilitateur compétent. Il a notamment pour fonction de convoquer les réunions avec les partenaires. Les premières réunions doivent avoir pour objet de s'entendre sur les buts et les objectifs des partenariats multipartites, de concevoir le processus et d'effectuer une analyse conjointe des problèmes que le processus tente de résoudre. À cette étape, les participants peuvent avoir à s'engager publiquement à réaliser les objectifs communs.

Une fois que les objectifs communs ont été convenus, on définit un programme de recherche et une action conjointe pour s'attaquer au problème de politique

de TIC à l'étude. Cela peut devenir un plan d'action assorti de cibles et d'un calendrier. Les participants peuvent également traiter de la répartition du travail et des mécanismes de communication, notamment l'utilisation des listes de distribution et les réunions en personne à intervalles réguliers, les ateliers de formation, les groupes de réflexion, etc.

Les communications électroniques sont importantes pour les processus multipartites. Les listes de distribution et les courriers électroniques permettent aux parties prenantes de collaborer pour trouver des idées et tenir informés ceux qui ne participent pas de façon aussi active. Ce type de communication a été particulièrement utile dans le cas de KICTANet puisqu'une grande partie des contributions à l'ébauche de la politique des TIC ont été transmises par voie électronique. Les sites Internet permettent aux processus d'être transparents et de rejoindre les participants éventuels et la population. Les vidéoconférences ont également été utilisées avec succès dans certains cas, en particulier lorsque les membres se trouvent dans des lieux différents. Mais compte tenu de l'importance d'établir des liens de confiance solides, les partenariats multipartites ont tout intérêt à créer des possibilités de rencontres en personne, formelles et informelles, et plus particulièrement lorsque les OSC n'ont pas accès à l'Internet.

Obtenir un engagement de haut niveau : Il est essentiel d'obtenir un engagement de haut niveau pour que le processus multipartite apporte de véritables changements. Des décideurs des gouvernements et d'autres milieux doivent donc être mis à contribution.

Des structures de gouvernance doivent être établies et comprendre les éléments suivants :

- **Un comité directeur :** Ce comité comprend généralement des représentants de tous les groupes de parties prenantes participant au processus multipartite. Le comité directeur surveille les progrès réalisés par le partenariat dans l'exécution de son plan d'action. Il est utile que des parties prenantes de haut niveau (p. ex. ministres, régulateurs, directeurs et chefs d'autres grandes organisations du partenariat) siègent au comité directeur pour garantir leur engagement et leur participation à long terme.
- **Les groupes de travail :** Une fois que le partenariat multipartite a convenu de ses objectifs généraux,

il doit créer des petits groupes qui se chargeront de tâches précises sur des questions particulières de TIC. Les groupes de travail élaborent les plans d'action, réalisent des études, mettent en œuvre et évaluent le processus.

- Une entité de facilitation ou un secrétariat. Cet élément est important pour lancer le processus multipartite. Le processus doit être géré et facilité par un secrétariat dans une organisation de confiance et considérée comme ayant une position relativement neutre sur les questions liées aux politiques de TIC. L'organisation devrait avoir une certaine expérience et réputation dans le domaine traité. Le facilitateur est également responsable des aspects opérationnels comme l'organisation des réunions et des ateliers, les relations avec les partenaires, la préparation de la documentation, la rédaction des propositions, etc. Par exemple, le leader en RDC, Alternatives, avait déjà une certaine expérience des politiques de TIC et des infrastructures dans le pays avant la formation du réseau multipartite local (DMTIC). Alternatives faisait la promotion des TIC dans les médias publics et contribuait au site de l'Observatoire des politiques de TIC pour la RDC. De même, KICTANet apporte des leaders clés qui possèdent une expérience dans le domaine. Le secrétariat, et en particulier les leaders qui dirigent le processus, jouent un rôle essentiel en apportant l'énergie nécessaire à la conciliation des intérêts divergents des partenaires.

Plans d'action : L'élaboration des plans d'action est une étape importante du processus de consultation et d'itération, mais il est généralement plus facile de préparer un plan d'action que de le mettre en œuvre. Les plans d'action élaborés par les membres du réseau doivent :

- Répondre aux problèmes sur le terrain
- Être pragmatiques et tenir compte des capacités des parties prenantes. Les partenaires ne devraient accepter que des plans d'action auxquels ils peuvent donner suite
- Limiter le nombre des questions à traiter pour réduire l'éparpillement des ressources sur trop de sujets inutiles.

Financement : Il est important de disposer de fonds pour faire avancer le plan d'action et alimenter le pro-

cessus multipartite. Le financement est nécessaire pour lancer le processus, p. ex. pour gérer un secrétariat, préparer une campagne de communication, établir des listes de distribution, organiser des réunions et, ultérieurement, mettre en œuvre le plan d'action. Une fois que les principaux partenaires se sont entendus sur les possibilités d'action commune, les participants doivent s'engager à nouveau publiquement à l'égard de la mise en œuvre, notamment annoncer des engagements de financement. Si un financement extérieur est nécessaire pour mettre en œuvre le plan d'action, les participants devront en déterminer les sources.

Mise en œuvre du plan d'action : La mise en œuvre commence par la préparation d'une matrice des engagements des parties prenantes. Il peut être utile de rétablir un réseau pour la mise en œuvre du plan d'action ou de nommer un nouveau leader pour le réaliser. Il est essentiel de faire état des résultats pour que les parties prenantes se rendent compte que les engagements sont devenus réalité. La démonstration de résultats concrets est une étape fondamentale du processus multipartite.

10. Quelles activités de communication et de plaidoyer?

Comme il a été indiqué plus haut, pour établir un processus multipartite concernant les politiques de TIC, il faut fixer un programme, effectuer une recherche sur des questions particulières, élaborer un plan d'action, le mettre en œuvre et assurer le suivi des résultats. La communication et le plaidoyer sont des aspects fondamentaux d'un processus multipartite. Il y a lieu d'envisager trois types de communication :

- La communication des résultats de la recherche et des études sur les questions touchant la politique de TIC
- La communication de documents qui sensibiliseront à des questions particulières pour mieux faire connaître et comprendre la problématique des TIC à un plus grand nombre de gens
- Le plaidoyer pour des changements particuliers de politiques ou la mise en œuvre d'un programme de TIC.

Communiquer les résultats de la recherche

En général, les partenariats multipartites ne se prêtent pas à la production d'une recherche universitaire approfondie. Mais les partenaires doivent donner aux décideurs et au public des preuves à l'appui (ou contre) une position. Le partenariat peut ainsi présenter ses arguments dans une position de force. Il lui faut définir les enjeux à analyser, effectuer une recherche documentaire pour établir les expériences locales et internationales sur la question, concevoir des instruments de sondage, réunir des données qualitatives et quantitatives et rédiger les résultats. La diffusion et la communication des résultats sont un aspect essentiel du plaidoyer pour les politiques de TIC. Le compte rendu des résultats de l'étude devrait être adapté à l'auditoire visé. Voici certaines possibilités :

- Une version détaillée de l'étude qui intéressera les conseillers techniques, les experts techniques et le milieu de la recherche en général et qui comprendrait une justification, l'introduction à la méthodologie, des profils démographiques, les principales constatations et des recommandations.
- Une version plus courte contenant une justification et les principales constatations ainsi que des recommandations.
- Des notes d'information pour les médias que les journalistes utiliseront pour rendre compte des résultats dans un style facile à comprendre et le moins de jargon possible.
- Un bref résumé des recommandations, préparé dans un format glacé, pour faire du lobbying auprès des décideurs de haut niveau et des parlementaires.

La diffusion des résultats peut prendre plusieurs formes, notamment une présentation de pré-lancement pour les membres du partenariat, des conférences de presse et des notes d'information pour les journalistes, une conférence après le lancement pour rejoindre une plus large audience et des démarches créatives permettant au partenariat de rejoindre les décideurs importants et un groupe élargi de parties intéressées.

Plaider pour des changements ou pour la mise en œuvre d'un programme de TIC afin d'améliorer les conditions sociales et économiques

Il est essentiel d'organiser une campagne de plai-

TABLEAU 2. CADRE DE PLAIDOYER POUR CIBLER LES ACTEURS CLÉS

Acteurs	Nom de l'institution	Personnes influentes	Position actuelle sur la question	Que faut-il faire pour influencer et faire participer?
Gouvernement national				
Gouvernement provincial				
Gouvernement local				
Secteur privé				
Société civile				
Organismes donateurs				
Médias				
Groupes/associations communautaires				

doyer à l'intention des organes décisionnels pour qu'ils apportent des changements aux politiques ou à la législation. Le plaidoyer pour le changement de la législation est un aspect important du partenariat. Les campagnes de plaidoyer n'ont pas seulement pour but de changer la législation et les politiques, mais également d'infléchir les attitudes et les comportements et apporter des changements durables dans les processus décisionnels. La réussite de la campagne repose donc sur l'interaction et la diversité des institutions qui forment un partenariat fort et cohérent pour faire avancer les dossiers.

Le plaidoyer pour un changement dans les politiques de TIC implique un certain nombre de mesures :

a. Définir les groupes ciblés et les parties prenantes

Les processus multipartites doivent désigner les principaux acteurs et déterminer leur niveau d'influence et leur pouvoir, positif et négatif, ainsi que leur intérêt dans le processus de formulation des politiques. Il est essentiel de classer les acteurs de chaque institution ou organisation en tant qu'alliés, opposants ou indécis et en fonction de leur niveau d'intérêt et d'influence afin de mener à bien un plaidoyer ciblé. On doit identifier et viser les personnes influentes dans les institutions clés. Le tableau 2 présente un cadre qui permet d'identifier les personnes et les institutions qui influencent les politiques de TIC.

Une fois les personnes et les institutions définies, le plaidoyer devrait cibler ceux qui sont le plus sus-

ceptibles de répondre à la demande et trouver des solutions. Cela comprend des gens qui possèdent le pouvoir de faire changer les politiques, en particulier les décideurs de haut niveau comme les chefs d'État, les ministres des Communications, les directeurs généraux des organismes de réglementation et les opérateurs titulaires. Ceux qui peuvent influencer les décideurs de haut niveau sont, par exemple, des journalistes éminents, des gens d'affaires, des conseillers spéciaux et des universitaires, y compris les recteurs d'universités. Leur participation permettra de faire avancer le programme lorsqu'il deviendra difficile d'influer sur les principales cibles.

b. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités et le développement institutionnel sont des aspects importants des partenariats pour les politiques de TIC. Le renforcement des capacités permet de mieux faire comprendre les enjeux et de créer une force de plaidoyer durable et élargie. Les institutions partenaires doivent non seulement mieux comprendre les enjeux en cause, mais doivent également posséder des compétences en plaidoyer, en négociation et en mobilisation des ressources pour faire avancer le programme. Une formation pratique sur le plaidoyer pour les politiques, les méthodes de recherche, l'élaboration de stratégies, l'analyse des politiques et la communication devrait faire partie intégrante du processus multipartite.

c. Décider des moyens et des activités permettant de rejoindre différents groupes

Au moment de préparer un plan de communication, on doit envisager différents moyens de mieux faire connaître les questions entourant les politiques de TIC. Voici certains outils de communication possibles :

- Production de cahiers d'information à l'intention des décideurs de haut niveau
- Documents thématiques à l'intention de tous ceux qu'intéressent les questions entourant les politiques de TIC
- Production d'une documentation promotionnelle et de trousseaux d'information comme des brochures, des outils audiovisuels, des dossiers d'information pour les médias, des études de cas et des présentations en PowerPoint
- Des ateliers de formation pour certains groupes afin d'améliorer leur connaissance des TIC p. ex. journalistes, organisations communautaires, etc.
- Ateliers pour réunir les principales parties prenantes qu'intéresse la politique des TIC ou pour informer les institutions et les particuliers qui ont des intérêts et qui sont susceptibles d'influencer le processus.

11. Comment surveiller et évaluer le processus?

Le processus multipartite ne se prête pas facilement à une évaluation ni à un suivi en raison de la fluidité des questions liées aux politiques de TIC et de la diversité des contributions non contraignantes provenant de différentes institutions et personnes. Il est également difficile d'attribuer des changements à un partenariat, un réseau ou un événement isolément. Il n'en reste pas moins que les partenariats multipartites devraient établir des repères et des indicateurs pour mesurer leurs progrès et leurs objectifs. Il est essentiel de surveiller les progrès, en particulier si la question à l'étude est bien précise et limitée dans le temps. La capacité de montrer des résultats tangibles est plus susceptible de conduire à un soutien des approches multipartites actuelles et futures. ■

Sélection de documents utiles

- Africa Medias Development Initiative, *Democratic Republic of the Congo Case Study*. Londres, BBC World Service Trust, 2006. A consulter à :
downloads.bbc.co.uk/worldservice/trust/pdf/AMDI/RDC/amdi_RDC19_case.pdf
- Association pour le progrès des communications, *Resources on multi-stakeholder participation in UN processes* [online], 2005. Compilé par Karen Banks. A consulter à :
www.apc.org/english/news/index.shtml?x=31498
- Batliwala, S., "Grassroots Movements as Transnational Actors : Implications for Global Civil Society", *Voluntas : International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, 13(4), décembre 2002. A consulter à :
www.justassociates.org/associates_files/Sri_Rise_of_Global_Civil_Society.pdf
- Creech, H. et Willard, T., *Strategic Intentions : Managing knowledge networks for sustainable development*. Winnipeg, International Institute for Sustainable Development, 2001. A consulter à :
www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf
- Esterhuysen, A., *Multi-stakeholder participation and ICT Policy processes* [en ligne], 2005a. A consulter à :
www.apc.org/english/news/index.shtml?x=31497
- Esterhuysen, A., "Participation in development processes : can ICT make a difference?" Dans R. Abdul Rahim, D. Waldburger et G. Siegenthaler Muinde (éds.), *Access, Empowerment and Governance. Creating a World of Equal Opportunities with ICT*, (2005b), Kuala Lumpur, Global Knowledge Partnership (pp. 65-82). A consulter à :
www.globalknowledge.org/gkps_portal/view_file.cfm?fileid=3502
- Finlay, A., *Breaking new ground towards each other : Working in Multi-stakeholder environments in ICT Policy development in Africa – the CATIA experience, 2006*. A consulter à :
www.cipaco.org/sources/Engaging_Multi_Stakeholder_Final.doc
- Global Knowledge Partnership, *Multi-stakeholder Partnerships : Issue Paper*. Knowledge for Development Series, 2003. ISBN 983 2588 04 9. A consulter à :
www.fdc.org.au/Files/Information/4.2%20MSP.pdf
- Mureithi, M., *ICT development au Kenya : Strategic positioning to catalyse growth, 2007*. Kenya ICT Action Network Study Report.
- Nelson, J. et Vadek, S. (n.d.). *Partnership Alchemy : New social Partnerships in Europe*, ISBN 87-987643-1-4, Copenhague, The Copenhagen Centre. A consulter à :
www.copenhagencentre.org/graphics/CopenhagenCentre/Publications/Partnership_Alchemy.pdf
- Nations Unies, *Strategic Partnership : Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multistakeholder Partnership Involving UN and Civil Society Actors*, 2004. Document d'information préparé par Carmen Malena pour l'atelier multipartite sur les partenariats et les relations entre l'ONU et la société civile. Pocantico, New York, février 2004. A consulter à :
www.un-ngls.org/partnership -carmen-malena.doc
- Assemblée générale des Nations Unies, *Towards Global Partnership. Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partnerships, in particular the private sector : Rapport du Secrétaire général*, 2005 60^e session, UN Doc A/60/214, Paragraphe 8. A consulter à :
www.globalpublicpolicies.net/fileadmin/gppi/GARreport05.pdf
- Programme de développement des Nations Unies, *UNDP and Civil Society Organizations : A Toolkit for Strengthening Partnerships*, New York, PNUD, 2006. A consulter à :
www.undp.org/partnerships/CSO/publications/OSC_Toolkit_linked.pdf

ÉTUDE DE CAS

Processus multipartite pour des politiques de TIC en République démocratique du Congo

I. Le processus multipartite en RDC et son cadre de gouvernance

Le processus multipartite pour des politiques de TIC en République démocratique du Congo (RDC), lancé avec l'aide d'APC grâce à un financement du programme Dynamiser l'accès aux TIC en Afrique (CATIA) du Department for International Development (DFID), a duré de 2003 à 2006. Le processus a commencé par la désignation d'un animateur local sur les politiques de TIC.

APC a choisi Alternatives, une organisation non gouvernementale canadienne ayant une filiale en RDC, à titre d'animateur national. Ce choix n'a pas été fortuit. Alternatives manifestait déjà un intérêt marqué pour le domaine des TIC et avait largement contribué à mieux faire connaître les politiques et les infrastructures de TIC en RDC. L'organisation rédigeait des articles pour le site Internet d'APC Observatoire des politiques de TIC qui présente de l'information à jour sur les politiques et les infrastructures de TIC en RDC (africa.rights.apc.org). Elle a créé un site pour la société civile (www.societecivile.cd) afin de faire connaître ses activités dans le pays.

Mais il était évident qu'Alternatives à elle seule ne pouvait pas relever les défis des TIC en RDC. Grâce à l'aide d'APC, Alternatives a réuni en janvier 2005 des acteurs indispensables de la société civile, du secteur privé et du gouvernement pour aborder les questions et les solutions possibles, ce qui a conduit à la formation en 2005 de la *Dynamique Multisectorielle pour les Technologies de l'Information et de la Communication* (DMTIC), un réseau local pour des politiques de TIC dans le pays.

Les principales parties prenantes de la DMTIC sont les suivantes :

- Organisations locales de la société civile : Centre régional pour l'échange culturel
- ONG internationales : Alternatives Canada
- Universitaires, en particulier l'Université de Kinshasa
- Les médias
- Le secteur privé, comme Afrinet
- Le secteur public, comme le régulateur des télécommunications
- La diaspora.

La formation de la DMTIC a été suivie d'un atelier régional sur le plaidoyer pour les politiques de TIC, organisé par la DMTIC et Alternatives, qui a permis d'exposer de nouvelles idées et de renforcer les compétences des organisations de la société civile en RDC sur la formulation d'une politique des TIC et le plaidoyer.

Alors qu'Alternatives a initialement fourni la plateforme nécessaire pour réunir les parties prenantes, la DMTIC est devenue une entité indépendante, gérée par un comité directeur composé de représentants des parties prenantes locales. Les membres du comité directeur ont été choisis au cours d'une table ronde réunissant les principaux acteurs des TIC.

La structure de gouvernance de la DMTIC comporte une assemblée générale, un comité directeur et un secrétariat exécutif. Les membres du comité directeur

jouissaient d'une bonne réputation et avaient des contacts dans les secteurs public et privé. Le comité directeur est composé de cinq membres, tous bénévoles. Le fonctionnement de la DMTIC est financé par Alternatives. La DMTIC a choisi Alfonse Ntita, qui possédait une expérience du gouvernement et du secteur privé, pour le poste de facilitateur et de secrétaire exécutif. Alternatives a assuré la coordination et la campagne de levée de fonds pour le réseau.

II. Difficultés associées à la politique des TIC et au développement rencontrées par la DMTIC

A ses débuts, la DMTIC a débattu des principaux problèmes entourant la politique des TIC en RDC et a défini quatre grands domaines d'intérêt :

- Créer une infrastructure des TIC de base
- Élaborer et mettre en œuvre une politique nationale des TIC
- Favoriser la création du cadre réglementaire et législatif
- Améliorer l'exploitation des TIC par les différents secteurs et membres de la société.

Premièrement, on a conclu que l'absence d'une infrastructure de communication de base était la principale source de préoccupation de toutes les parties prenantes en RDC et le principal obstacle au développement du secteur des TIC. Les lignes fixes sont pratiquement non existantes, à l'exception de quelques lignes dans la capitale, Kinshasa. Le pays n'a pas de dorsale nationale qui relie son vaste territoire. Les principaux enjeux en matière d'infrastructure ont été ainsi définis:

- Extension de l'infrastructure de base aux régions urbaines et rurales, en particulier extension des liaisons utilisant les réseaux sans fil et fixes vers les régions éloignées
- Mise en place d'une dorsale nationale
- Interconnexion avec les pays voisins
- Établissement de la connexion avec le câble de fibre optique SAT3.

Afin de définir une stratégie pour l'infrastructure, la DMTIC a réalisé une analyse situationnelle des TIC publiée en août 2006 et financée dans le cadre des activités du programme CATIA dans le pays. L'étude a clairement montré que l'absence d'une dorsale nationale nuisait à la croissance du secteur des TIC et au développement du pays en général. La DMTIC et Alternatives ont ensuite pu obtenir des fonds du CRDI pour lancer une étude de faisabilité d'une dorsale nationale qui servira de base au plaidoyer pour la création d'un réseau national à large bande. **La création d'une dorsale nationale est devenu le principal objectif de la DMTIC en 2006.**

Deuxièmement, on a reconnu que la RDC ne possède pas de politique nationale des TIC. Or, c'est une composante fondamentale si le pays veut avoir une vision sur les TIC, mettre en place des programmes de TIC qui favorisent le progrès dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'exploitation minière, de l'agriculture et de la reconstruction après le conflit, ainsi que pour obtenir le soutien des organismes internationaux d'aide au développement, de la société civile, du secteur privé et des institutions publiques.

Malheureusement, le gouvernement étant préoccupé par les élections de 2006, il a été impossible de préparer une vision nationale, un plan de mise en œuvre ou un cadre institutionnel pour créer des programmes de TIC. La DMTIC a donc décidé de faire avancer le processus au moyen d'une campagne de sensibilisation aux politiques de TIC. Avec la collaboration d'Alternatives, elle a lancé une campagne médiatique dans des tribunes radiophoniques et des émissions de télévision sur des thèmes entourant les politiques de TIC.

Troisièmement, la DMTIC a conclu que malgré la préparation en RDC d'un cadre de politique pour les télécommunications en 2002 qui encourageait l'expansion du secteur de la téléphonie mobile, celui-ci n'aidait pas le pays à assurer la connectivité de la grande majorité de la population vivant dans les régions rurales. Il manquait donc un cadre de réglementation favorable sur le secteur des TIC.

Les principales questions à étudier étaient les suivantes :

- Révision de la politique des télécommunications de 2002
- Renforcement des capacités du régulateur
- Adoption de nouvelles lois et de nouveaux règlements pour le secteur des TIC
- Obtenir du secteur privé qu'il investisse davantage dans les TIC.

Finalement, il s'est avéré évident que l'accès aux TIC était très en retard par rapport au reste du monde. Dans son plan d'activités, la DMTIC a prévu de favoriser l'accès aux ordinateurs, notamment par la distribution d'ordinateurs dans les régions rurales et la formation des utilisateurs.

Toutefois, la DMTIC a décidé de concentrer ses travaux sur un petit nombre d'enjeux d'importance nationale, comme la dorsale nationale, plutôt que de se disperser dans toutes sortes de questions. Cette approche a eu les conséquences suivantes sur le processus multipartite :

- Une plus grande crédibilité. La DMTIC collabore avec les décideurs, les opérateurs de télécommunications, les experts internationaux, la société civile et le secteur privé pour mener les recherches et plaider pour une dorsale nationale. La DMTIC a ainsi acquis une plus grande crédibilité et obtenu la confiance des principaux acteurs, y compris le gouvernement. Par exemple, le ministre des Postes et des Télécommunications et le régulateur ont tous les deux contribué à l'étude de faisabilité.
- En se limitant à un petit nombre d'actions, les organismes donateurs ont pu appuyer les projets de programmes jugés réalistes.
- Privilégier la dorsale nationale a permis de rallier le secteur privé qui est confronté à un grave problème de large bande.
- La DMTIC a pu ainsi collaborer avec le gouvernement sur un sujet d'importance nationale.

III. Renforcement des capacités

Le processus multipartite de la RDC a mis l'accent sur le renforcement des capacités sous plusieurs formes : organisation d'ateliers et interventions d'experts

indépendants à titre de mentors. Outre une réunion qui a conduit à la formation de la DMTIC, Alternatives a organisé deux réunions réunissant des réseaux de plaidoyer et des experts nationaux et internationaux et visant à aider la DMTIC à définir les questions stratégiques, apprendre d'autres expériences et se renseigner sur les différentes stratégies de plaidoyer. Par la suite, la DMTIC a également continué à demander conseil aux experts internationaux, étant donné que ceux-ci possèdent une vaste expérience de l'infrastructure et des politiques de TIC.

IV. Suivi et évaluation du processus multipartite en RDC

La DMTIC n'a pas établi de processus officiel de suivi et d'évaluation outre l'étude de faisabilité qui a exigé la remise de nombreux rapports au donateur. Le programme CATIA a évalué ses propres progrès du processus multipartite en RDC en 2006.

L'enquête de CATIA a montré que malgré la situation difficile, le réseau avait fait des progrès considérables, en particulier dans la définition des priorités, l'obtention d'un financement du CRDI et la collaboration avec le gouvernement et d'autres organismes d'aide au développement. L'évaluation a mis en évidence la capacité de la DMTIC à faire largement appel aux médias audiovisuels et à entreprendre un plaidoyer fondé sur des faits. L'évaluation a également montré la faible participation des femmes et a encouragé la DMTIC à recruter davantage de femmes pour promouvoir ses objectifs et renforcer les perspectives de genre dans la politique des TIC.

V. Conclusion

La DMTIC et Alternatives ont largement contribué à faire connaître les questions entourant la politique des TIC en RDC dans des conditions politiques et économiques plutôt difficiles. Le réseau multipartite a dû relever de nombreux défis, notamment une participation accrue des femmes et des médias au réseau et obtenir les ressources financières nécessaires pour poursuivre les activités. Néanmoins, grâce au soutien d'Alternatives Canada et à la détermination de certains des principaux membres du comité directeur, la DMTIC a pu terminer son étude

de faisabilité sur une dorsale nationale qui servira de base à son plaidoyer pour la création de l'infrastructure dans le pays.

En janvier 2007, le ministère des Postes et des Télécommunications a mis sur pied un processus de consultation avec les parties prenantes afin de formuler une véritable politique des TIC. La DMTIC et Alternatives ont été invitées à animer la commission

de la société civile. Ce processus n'est pas encore terminé, mais le ministère a déjà formé un comité multipartite national sur les TIC qui sera chargé de finaliser la première ébauche. Alternatives et la DMTIC siègent à ce comité.

Le rapport final de l'étude a été lancé en août 2007 à Kinshasa devant plus de cent personnes provenant de nombreuses parties prenantes. ■

ÉTUDE DE CAS

KICTANet : Processus multipartite pour des politiques de TIC au Kenya

Alice Munyua Wanjira

I. Contexte

Le réseau d'action TIC du Kenya a été créé en octobre 2004 par un groupe d'organisations et de réseaux du secteur privé, de la société civile et des médias. Les membres fondateurs du réseau étaient les suivants : Telecommunications Service Providers of Kenya (TESPOK), le Caucus de la société civile pour le SMSI du Kenya, le Medias Council, Summit Strategies (un cabinet d'experts-conseils), la Kenya ICT Federation (KIF) et le projet APC/CATIA au Kenya.

La décision de former un réseau multipartite a été prise lors d'une consultation en octobre 2004, organisée conjointement par le Media Council, APC/CATIA, Summit Strategies, TESPOK et le Caucus de la société civile pour le SMSI du Kenya. Les participants ont convenu à l'unanimité que le vide créé par l'absence d'une politique des TIC était suffisamment grave pour justifier la formation d'un réseau multipartite. Ce réseau aurait pour objet d'encourager le gouvernement à accélérer la formulation d'une politique des TIC et d'un cadre de réglementation pour le Kenya selon un processus ouvert, inclusif et participatif.

La prise de conscience de la force et de l'efficacité des activités de plaidoyer en collaboration, reposant sur la mise en commun des compétences et des ressources a également inspiré la proposition de création d'un réseau multipartite. Un petit groupe de travail, composé des membres fondateurs, a été créé pour élaborer un plan d'action et des propositions d'interventions multipartites dans le processus en cours sur les politiques de TIC.

II. Structure de gouvernance

a. Leadership

Le secrétariat, géré par le facilitateur du réseau, était responsable de coordonner les activités sous la direction du comité directeur. Ce comité est composé de directeurs généraux représentant de la société civile, du secteur privé, des médias, ainsi que des universités, du gouvernement et des partenaires pour le développement. Le secrétariat est administré par un des membres, le Africa e-Ressource Centre (AeRC). Le facilitateur et le comité directeur sont responsables de mobiliser les ressources et d'établir la portée du processus au nom des parties prenantes préalablement au débat, en adoptant un style de direction consultative.

b. Structures juridiques

KICTANet a lancé une discussion de trois semaines au moyen d'une liste de distribution et d'un atelier de validation afin d'obtenir un consensus sur la structure juridique la mieux adaptée à KICTANet. Les membres ont décidé qu'un fond en fiducie était la meilleure structure tout en convenant qu'il s'agissait d'une option temporaire, en attendant les propositions de l'exercice institutionnel. Par conséquent, le statut juridique de KICTANet est encore susceptible de changer.

c. Le soutien financier

Dès le départ, le réseau a été totalement financé par le DFID, le projet APC/CATIA ainsi que par des ressources du secteur privé, en particulier TESPOK. Les membres de KICTANet partagent les coûts des différentes activités de plaidoyer.

Certains membres font des contributions non monétaires, notamment la surveillance et l'évaluation des activités du réseau (Measure Africa), la gestion du secrétariat (AeRC), les services de recherche (Summit Strategies), le site Internet, les listes de distribution et la connectivité Internet (membres de TESPOK) et l'hébergement et l'entretien du site Internet (Kenya Education Network, ou KENET). Le Kenya Network Information Centre (KENIC) et Kenya Data Networks (KDN) continuent d'offrir des lectures Internet des forums mensuels de KICTANet.

Les partenaires en développement qui financent actuellement les activités du réseau sont le Centre de recherche pour le développement international (CRDI) du Canada, l'Ambassade de Finlande et l'Open Society Institute of Eastern Africa.

d. Groupes de travail

Les activités de KICTANet sont menées dans un style participatif. Lorsque les membres estiment qu'une question mérite d'être abordée dans le cadre d'une approche multipartite, KICTANet convoque une réunion des parties les plus pertinentes qui forment ensuite un groupe de travail pour travailler sur les activités les mieux adaptées. Par exemple, pour renforcer les capacités du secteur des médias et sensibiliser au projet de loi sur les TIC, KICTANet a constitué un groupe de travail composé de représentants de la Kenya Editors Guild, de la Media Owners Association, du secteur privé, des médias, de la société civile et des universités.

III. Les parties prenantes

KICTANet a effectué une analyse des parties prenantes au cours d'un atelier d'APC/CATIA qui s'est déroulé à Nairobi en juin 2004. Pour cet exercice, on a fait appel à l'outil de cartographie des incidences du CRDI et on a identifié les parties prenantes susceptibles d'influencer ou d'être influencées par le réseau, en décidant de celles qui devraient participer et à quel titre.

La décision de former KICTANet a également été inspirée par la recherche d'APC/CRIS "Communications Rights and Governance" réalisée en 2004³.

3. www.crisinfo.org

Cette recherche a permis d'identifier les parties prenantes qui étaient actives dans le plaidoyer pour les politiques de TIC et a révélé qu'il avait été impossible de faire pression sur ces groupes au niveau du renforcement de la libéralisation en raison des divergences de leurs perspectives. CATIA et le SMSI ont également exercé une influence sur les décisions.

Une étude réalisée par Summit Strategies (Mureithi, 2007) révèle que les membres actuels de KICTANet incluent des planificateurs, des représentants sectoriels, des membres à titre individuel et des utilisateurs. Les planificateurs sont les fondateurs et comprennent quelques membres de l'équipe qui fixent le plan d'action. Ils portent l'esprit du réseau et sont fortement attachés à la mission du réseau. Ils sont membres du comité directeur, administrateurs et individuels qui manifestent un intérêt dans la pérennité de KICTANet. Les représentants sectoriels sont ceux qui appartiennent à des organisations qui ne peuvent pas être membres de l'organisation en raison de la nature juridique de leurs institutions. En dehors de cette équipe de base, il y a les membres individuels et les utilisateurs des TIC. D'après la courte expérience de KICTANet, ces membres entrent dans le réseau et le quittent tout aussi facilement. Ces membres ne sont pas motivés par la mission, mais par leur fonction ou leur tâche et une fois qu'ils ont terminé, ils deviennent inactifs et observent de loin.

À mesure que le réseau évolue et que de nouvelles questions surgissent, une des grandes difficultés est de réunir les acteurs pertinents. La leçon à retenir est donc qu'il faut donner aux parties prenantes la possibilité d'exprimer leur point de vue sur l'objet et les objectifs d'un plan d'action ou d'une activité du réseau. Par conséquent, un des résultats attendus de l'évaluation institutionnelle et de la planification stratégique en cours sera l'élaboration d'une stratégie pour promouvoir l'inclusion et préserver l'intérêt et l'engagement.

a. Gouvernement

Au départ, KICTANet ne souhaitait pas que le gouvernement soit une partie prenante du réseau. Mais des liens de confiance se sont établis avec le temps. KICTANet a choisi de mobiliser le gouvernement et les décideurs plutôt que de recourir à des méthodes de plaidoyer antagonistes. Il est devenu également

évident à la suite de diverses consultations avec les décideurs que le gouvernement ne changerait les politiques que si le changement pouvait être défendable politiquement. En outre, le gouvernement nouvellement élu, la National Rainbow Coalition (NARC), était ouvert à une mobilisation des parties prenantes, créant ainsi une occasion de processus participatif de formulation de politiques par le biais de KICTANet. Le dialogue avec le gouvernement a donc consisté d'abord à évaluer le programme à long terme du gouvernement et dans cette optique, de le pousser un peu s'il était trop lent ou de fournir une autre solution permettant de réaliser son objectif plus efficacement (Mureithi, 2007).

b. Secteur privé

Avant KICTANet, TESPOK était de loin le groupe de pression le plus mobilisé et le mieux organisé. TESPOK avait déjà pratiqué le plaidoyer et fait pression auprès du gouvernement avec un certain succès puisque plusieurs changements importants étaient survenus dans le secteur des TIC. Mais si les pressions avaient permis de mettre fin au monopole, par contre, il n'y avait pas eu d'effort collectif pour encourager le gouvernement à accélérer le processus de formulation de politiques de TIC de façon ouverte et inclusive. Après plusieurs tentatives décourageantes pour obliger le gouvernement à accélérer le processus et la vaine tentative de s'allier avec les médias, TESPOK est devenu un des membres fondateurs du réseau après avoir pris conscience de la force des activités de plaidoyer pour les politiques quand celles-ci sont réalisées en collaboration.

c. Société civile

La société civile a été le moteur de la création de KICTANet dans le cadre du projet APC/CATIA. Les groupes de la société civile ont commencé leur travail de lobbying dès la formulation de la Loi sur les communications du Kenya en 1998. Une des contributions les plus précieuses de la société civile a été sa capacité à lier les questions entourant la politique des TIC aux questions de développement et de subsistance, ce qui plaît aux décideurs. Cette approche, associée aux activités ciblées et dynamiques de sensibilisation et de renforcement des capacités auprès d'autres parties prenantes, a conduit à des partenariats stratégiques ayant permis d'obtenir un soutien politique pour des politiques de TIC et une couverture médiatique plus analytique.

Les groupes de la société civile qui sont des membres actifs du réseau comprennent le Kenya WISIS Civil Society Caucus, le WISIS Youth Caucus, FEMNET, un certain nombre d'organisations communautaires comme le Kimathi Information Centre, et d'autres encore.

IV. Les enjeux

Les deux principales parties prenantes, le secteur privé et la société civile, avaient des points de vue divergents sur des questions fondamentales touchant les TIC. Pour la société civile, la grande question était l'adoption de politiques et d'une réglementation favorables alors que le secteur privé estimait qu'il fallait d'abord s'attaquer aux questions d'infrastructure. Chaque partie investissait ainsi des ressources dans ce qu'elle considérait important aux dépens de la synergie (Mureithi, 2007). Il était donc évident que les principales parties prenantes tiraient dans des directions différentes. KICTANet est entré en scène dans cette dynamique, avec l'objectif de faire avancer des groupes d'intérêt divergents vers une solution globale. Le réseau a cherché à réunir ces groupes de parties prenantes divergents dans un but précis : remédier à l'absence d'une politique des TIC au Kenya qui engloberait toutes les perspectives des parties prenantes. L'objet initial était donc d'accélérer le processus de politique des TIC et de réglementation pour créer un contexte favorable dans lequel toutes les parties prenantes pourraient profiter des opportunités offertes. La campagne menée par le réseau a porté fruit et a abouti à un processus participatif et inclusif. Le Cabinet a approuvé la politique en mars 2006. La plupart des propositions des parties prenantes de KICTANet y ont été intégrées.

KICTANet a ensuite collaboré avec les groupes de médias et le gouvernement pour élaborer le projet de loi sur les médias et le code de conduite de l'audiovisuel ainsi que les questions de convergence, ce qui a conduit à l'élaboration participative du projet de loi sur les TIC du Kenya en 2006. De plus, le lobbying mené par KICTANet a permis la libéralisation du VoIP.

V. Le processus multipartite – son fonctionnement

Le processus de formulation de la politique des TIC au Kenya a commencé par un atelier multipartite régional, organisé à Nairobi en juillet 2004 par APC. Au cours de l'atelier, les participants ont nommé des coordonnateurs nationaux chargés d'animer et de coordonner le plaidoyer pour des politiques de TIC.

Le coordonnateur national a entrepris d'établir un réseau afin d'élaborer une vision commune et des objectifs précis pour le groupe dans le cadre de réunions en personne afin de réaliser un consensus sur les priorités définies. Cela a eu lieu pendant une réunion de consultation qui s'est tenue à Nairobi en octobre 2004.

À la suite de réunions de planification stratégique, adoptant une approche progressive pour concevoir un plan national de plaidoyer, un comité directeur comprenant des représentants des divers groupes de parties prenantes a été mis sur pied. Ce groupe a poursuivi la conception du processus et son orientation, a défini les activités et ajouté de nouveaux membres par souci de diversité et d'inclusivité.

La première étape des activités de sensibilisation et d'établissement de réseau comprenait les éléments suivants :

- Définir les priorités
- Établir des critères pour identifier et mobiliser les membres participant à des activités et des initiatives liées aux TIC sur le terrain
- Définir les buts et les objectifs du réseau
- Énoncer et accepter les principes directeurs et les normes du réseau
- Partager les données pour permettre au réseau d'orienter ses activités vers des questions concrètes et réalistes
- Établir des moyens de communication efficaces (listes de distribution, groupes de discussion)
- Préciser les rôles et les responsabilités
- Renforcer les capacités, p. ex. résolution des différends, comment analyser les politiques, etc.

- Mener des recherches pour établir des critères informés de sélection des membres du réseau et d'activités de plaidoyer.

Le réseau ayant largement utilisé les listes de distribution, les réunions en personne, les tables rondes et les groupes de travail, on a pu faire participer un grand nombre de gens et améliorer la transparence.

Des forums mensuels sur les TIC ont facilité les activités de planification et permis de créer un climat de confiance et de partage des renseignements. Ce mécanisme s'est révélé de loin le plus utile pour faire naître de nouvelles idées et, surtout, pour créer des activités profitant à toutes les parties prenantes du réseau et les groupes qu'elles représentent.

VI. Les défis

- Établir un réseau dépourvu de système hiérarchique tout en maintenant la coalition n'a pas été sans difficulté. Le réseau a dû adopter un certain nombre de principes pour favoriser une culture d'ouverture et d'inclusion, notamment permettre à chaque membre d'exprimer son opinion et créer un espace où chacun se sente en mesure de contribuer aux activités et aux expériences du réseau et d'en tirer avantage. Cette atmosphère constructive a permis de tenir de véritables discussions sans crainte ou sans jugement.
- La conciliation des intérêts concurrents est également délicate si elle n'est pas bien gérée. On peut notamment faire intervenir des médiateurs pour arbitrer les différends, définir clairement les rôles et les responsabilités dès le départ et établir des cadres de surveillance et d'évaluation, assortis d'indicateurs de rendement bien définis pour évaluer la contribution de chacun. KICTANet a donc l'intention d'entreprendre un exercice de planification stratégique qui permettra aux parties prenantes de réaliser un consensus sur les questions nécessitant un plaidoyer. De plus, grâce à l'évaluation institutionnelle financée par le CRDI, KICTANet a l'intention de créer des systèmes de gouvernance qui favoriseront une mise en œuvre ouverte et transparente des activités.

- Il est également difficile de faire avancer un processus de formulation de politiques tout en surveillant les infractions aux règles qui régissent l'environnement politique actuel et gérer des demandes parallèles d'intérêts concurrents.
- Le rôle du facilitateur de réseau multipartite est nouveau et implique une façon différente de penser, d'être et de participer. La nécessité de créer de nouvelles compétences équilibrées en leadership, négociation et diplomatie est essentielle mais s'avère exigeante.
- Faire en sorte que les parties prenantes exclues qui sont touchées par les programmes et les politiques participent au réseau n'a pas été non plus sans difficulté. Bien que certains membres du réseau, comme Arid Lands Information Réseau (ALIN) assurent la liaison avec les organisations et les réseaux qui travaillent au niveau communautaire ainsi qu'avec ceux qui travaillent dans un espace plus politique, il demeure difficile d'obtenir une représentation et une participation locales véritables.
- Grâce à l'interaction croissante avec le gouvernement, au soutien et à la reconnaissance des décideurs, KICTANET est considéré comme un réseau crédible qui rehausse les processus en collaboration. Il vaut la peine de souligner que le secrétaire parlementaire, Bitange Ndemo, se sert de la liste de distribution de KICTANet pour annoncer les lois et les règlements à l'étude et pour demander la participation des parties prenantes. Dans le cas de la politique des TIC, en moins d'un an, le gouvernement a pu faire plus qu'il ne l'avait fait dans les cinq années précédentes.
- À partir de l'expérience de KICTANet, le réseau a formé des alliances avec des réseaux du même genre en Tanzanie, en Ouganda et au Rwanda et est en train de créer le East African ICT for Development Network fondé sur les mêmes principes.

VII. Les réalisations

- Pour KICTANet, le succès d'un certain nombre d'activités de plaidoyer a reposé sur la collaboration. Cette approche a porté fruit. Au cours d'une période relativement courte, KICTANet a eu une influence remarquable sur la politique des TIC au Kenya.
- KICTANet en est également venu à être reconnu comme le commentateur indépendant de la politique des TIC au Kenya et dans bien des cas, c'est à lui que le gouvernement s'est d'abord adressé pour sa stratégie des télécommunications et plus récemment pour la réglementation des médias et la liberté de l'information.
- KICTANet est en train de devenir le centre de coordination pour les journalistes qui écrivent sur les TIC. Le réseau a également contribué à la naissance de trois autres réseaux : le réseau des journalistes en TIC, un réseau dynamique pour les jeunes et les TIC et une nouvelle association de consommateurs des TIC.

VIII. Évaluation de KICTANet

Avec le financement accru et la légitimité acquise au sein du secteur des TIC, KICTANet en est arrivé à une étape où les parties prenantes souhaitent adopter des approches pragmatiques pour améliorer la bonne gouvernance et la gestion des partenariats des parties prenantes dans le domaine des TIC. Pour comprendre sa capacité actuelle à poursuivre sa mission avec succès, KICTANet effectue une évaluation institutionnelle, financée par le CRDI. Il s'agit d'évaluer les forces et les faiblesses organisationnelles de KICTANet et de formuler des recommandations pour les domaines nécessitant un renforcement, ainsi que d'identifier les lacunes dans sa gouvernance, sa gestion et sa prestation de services et de trouver les moyens d'y remédier. Cet exercice impliquera notamment un examen ou une confirmation du mandat et des valeurs de base du réseau ; il introduira également des politiques, des lignes directrices et des mécanismes pour pouvoir continuer de disposer de mécanismes efficaces de coopération et de collaboration entre les parties prenantes et le gouvernement à l'appui de la croissance et du développement fondés sur les TIC au Kenya.

IX. L'avenir

Reconnaître que KICTANet occupe un espace unique et important avec des implications organisationnelles pour les diverses parties prenantes a été une première étape importante vers l'élaboration de stratégies permettant de positionner le réseau dans l'avenir. Une étude réalisée par Muriuki Mureithi en août 2007 contient un certain nombre de recommandations sur la façon dont le réseau doit se positionner pour assumer son mandat et demeurer pertinent.

Il est recommandé dans cette étude que KICTANet continue de servir de plate-forme au débat sur les politiques avec la société civile, les universitaires, les médias et le secteur privé. Il devrait être le

premier point de contact lorsque de nouvelles questions sont abordées dans le secteur. Il est également recommandé que KICTANet élabore une stratégie solide pour assurer sa pérennité et le rendre moins dépendant du financement des donateurs.

À l'avenir (Mureithi, 2007), il lui faudra un petit secrétariat qui rassemble et formule les préoccupations au nom de ses membres et qui impartisse une orientation à long terme. KICTANet devrait continuer de se concentrer sur les aspects stratégiques afin de définir les orientations pour ses membres. Pour conserver la confiance de ses membres, il devra toujours rester neutre et apolitique. Il ne devra pas non plus se mêler des activités quotidiennes des parties prenantes. ■

**Foire aux questions sur les partenariats multipartites
en matière de TIC pour le développement**
Guide à l'intention des animateurs d'ateliers sur
les politiques nationales de TIC

SEPTEMBRE 2007



ASSOCIATION POUR LE PROGRÈS DES COMMUNICATIONS

www.apc.org