



TAX JUSTICE
NETWORK
AFRICA

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

Table des matières

A propos de Tax Justice Network Africa	4
Croissance et expansion du réseau	6
Methodologie et Structure	8
Contextualiser la stratégie de développement du réseau	9
Domaines prioritaires pour le développement du réseau	9
i. Structure des membres	11
ii. Engagement des membres	13
iii. Renforcement de la communauté	14
iv. Structure et soutien du secrétariat	17
Stratégie de mise en œuvre	19
i. Redéfinir la structure des membres de la TJNA	20
ii. Réorganiser la communication avec les membres	21
iii. Faciliter les activités qui créent des liens entre les membres	22
iv. Mobiliser les membres par le biais de sous-groupes	23
v. Institutionnaliser la capacité du secrétariat à soutenir le réseau	24
Cadre de suivi et d'évaluation	26

À propos de Tax Justice Network Africa

Tax Justice Network Africa (TJNA) est un réseau régional de 51 organisations de la société civile (OSC) fondé en 2007 dans le but commun de faire entendre des voix engagées dans la promotion d'un système fiscal redevable et progressif en Afrique. Il s'agit du seul réseau panafricain de groupes de réflexion, de syndicats, de groupes féministes, d'organisations de jeunes, d'organisations confessionnelles et d'organisations communautaires qui œuvrent en faveur de la justice fiscale et qui sont présents dans 26 pays. Les activités quotidiennes de TJNA sont coordonnées par son secrétariat basé à Nairobi et comprennent la facilitation de la recherche, l'engagement politique et les campagnes, le renforcement des capacités et la mobilisation des ressources. Le réseau envisage une Afrique où la justice fiscale prévaut pour contribuer à un développement équitable, inclusif et durable en plaidant pour des politiques fiscales favorables aux pauvres et des systèmes fiscaux qui réduisent les fuites et optimisent la mobilisation des ressources nationales (DRM).

La TJNA joue un rôle de premier plan dans les coalitions mondiales telles que l'Alliance mondiale pour la justice fiscale (GATJ), qui s'est engagée à lutter contre les flux financiers illicites (IFF) afin de parvenir à des réformes fondamentales de l'architecture financière mondiale actuelle. Elle vise à atteindre ces objectifs en remettant en cause les politiques et pratiques fiscales néfastes qui, d'une part, facilitent les sorties de ressources illicites du Sud et, d'autre part, favorisent les riches tout en aggravant et en perpétuant les inégalités. Pour ce faire, elle collabore avec des institutions partageant les mêmes idées afin d'influencer les politiques et de mobiliser des masses critiques pour exiger des systèmes fiscaux équitables.

La TJNA s'articule autour de quatre domaines thématiques, à savoir

- Fiscalité et architecture financière internationale.
- Fiscalité et investissement.
- Gouvernance fiscale et des ressources naturelles.
- Une fiscalité juste et équitable





Notre vision

Une Afrique juste, prospère, autonome et intégrée, qui exploite durablement ses ressources pour permettre à ses habitants de mener une vie digne.



Notre Mission

Mobiliser les citoyens africains et interpellier les institutions publiques pour influencer et changer les politiques, afin que la justice fiscale puisse prévaloir en Afrique.



Notre histoire

À la suite du Forum social mondial 2007 qui s'est tenu à Nairobi, sept organisations intéressées par la justice fiscale se sont réunies pour former un groupe de pilotage dont l'objectif est de sensibiliser aux défis auxquels sont confrontés les systèmes fiscaux en Afrique. La nécessité de sensibiliser a été envisagée pour développer une véritable compréhension des politiques et des systèmes fiscaux qui sont apparus comme un défi central auquel sont confrontées les OSC intéressées par l'analyse de leur rôle fondamental dans la contribution au développement de l'Afrique. Cette question a été jugée particulièrement cruciale à l'époque, à la lumière des débats mondiaux sur la fiscalité et la transparence fiscale, ainsi que des problèmes importants liés aux flux financiers illicites (FFI) qui drainent les ressources des pays en développement. Les premiers travaux entrepris en Afrique se sont fortement concentrés sur la recherche et la sensibilisation, avec notamment une série de réunions régionales organisées en Afrique de l'Est, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. Ces réunions ont conduit à un plus grand engagement des OSC locales et nationales, et à la production de rapports nationaux de référence sur la fiscalité au Cameroun, au Ghana, au Kenya et en Sierra Leone, qui ont servi de base au plaidoyer sur la nécessité de réformes de la politique fiscale sur le continent. En 2009, TJNA a été institutionnalisée en tant qu'organisation de réseau formulée

dans le cadre du projet mondial *“Vers la justice fiscale”*.

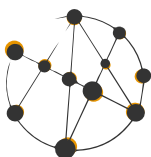
Lorsque le réseau a commencé ses activités, la fiscalité était encore largement perçue comme une “question technique” pour les autorités fiscales, les auditeurs et les avocats fiscalistes. L'engagement des organisations de la société civile (OSC) en matière de recettes publiques était principalement axé sur les dépenses, la préoccupation dominante étant la répartition du “gâteau” plutôt que sa taille, la corruption dans le processus de distribution alimentant le plaidoyer et les campagnes des groupes de surveillance budgétaire. L'entrée de la TJNA dans cet espace, et ce qui est devenu son mandat fondateur, a changé le discours dominant en exposant les fuites de ressources par l'évasion fiscale, les flux illicites de ressources et le jeu des systèmes fiscaux par les entreprises multinationales. Le résultat de ces perceptions déformées a été que plusieurs institutions financières de premier plan ont considéré qu'il s'agissait d'un problème du Sud, de l'Afrique en particulier, et que le rôle des agences occidentales, y compris les juridictions secrètes, dans la facilitation des pratiques de corruption a été largement ignoré. Au fil des ans, le Réseau africain pour la justice fiscale a continué à susciter l'indignation des conseils d'administration jusqu'à la base, renforçant ainsi sa capacité à influencer et à remettre en question les politiques et les pratiques qui perpétuent l'injustice fiscale.

Croissance et expansion du réseau

La courbe de croissance de Tax Justice Network Africa a été caractérisée par quatre phases majeures au cours des quinze dernières années.



La première a été la phase de sensibilisation entre 2007 et 2011 qui s'est concentrée sur le lien entre la fiscalité et le développement. Cette phase formative a permis d'attirer l'attention du public sur les questions fiscales et sur leur capacité à financer le développement, à réduire les inégalités et à améliorer la représentation. Les principales approches utilisées au cours de cette phase comprenaient des ateliers soutenus par la production d'études de référence nationales sur la fiscalité et l'élaboration de matériel d'information, notamment *Tax Justice Advocacy : Une boîte à outils pour la société civile*. Afin d'assurer la coordination des initiatives au niveau national, nous avons soutenu la mise en place de plateformes nationales dans plusieurs pays.



La deuxième phase s'est déroulée entre 2012 et 2015 et s'est principalement concentrée sur la consolidation des succès de la première phase. Il s'agissait notamment d'étendre le réseau en recrutant davantage de membres et de partenaires dans les régions. De plus, au cours de cette phase, TJNA a développé son premier plan stratégique qui articule une feuille de route pour la campagne de justice fiscale. Avec des objectifs programmatiques et opérationnels plus clairs, de grandes réalisations ont été enregistrées dans la production de documents de recherche spécifiques sur des domaines thématiques clés et dans la formation des membres et partenaires nouvellement recrutés. L'institutionnalisation du secrétariat a également progressé grâce à des organigrammes clairs, des politiques internes et des évaluations périodiques des capacités organisationnelles.



De 2015 à 2020, le réseau a entamé sa troisième phase à la suite d'une évaluation de la première stratégie. Les gains programmatiques sont passés du niveau des produits à celui des résultats, en mettant davantage l'accent sur des changements politiques concrets. Les discussions sur le financement du développement, suivies de l'adoption du rapport du groupe de haut niveau sur les flux financiers illicites en provenance d'Afrique, ont marqué un tournant important pour le réseau. En outre, le secrétariat a facilité la mise en œuvre de stratégies à plusieurs volets, notamment la production de connaissances, l'influence sur les politiques, les campagnes et la sensibilisation, ainsi que le renforcement institutionnel, afin de tirer parti des réussites des phases précédentes.





Contexte et objectif

Collective Mind a été engagé par TJNA pour développer une stratégie de développement du réseau afin d'accroître la capacité et l'efficacité du Secrétariat dans son rôle de coordination et de facilitation du réseau. Basé sur un processus de consultation participatif et inclusif qui a duré plusieurs mois et qui comprenait des entretiens clés, des enquêtes et des ateliers avec les parties prenantes du réseau, ce rapport définit les priorités stratégiques clés pour le développement du réseau de TJNA et les approches visant à renforcer ces fonctions essentielles du Secrétariat. Pour plus de facilité et de clarté, ce rapport utilisera le terme "stratégie de réseau" de manière interchangeable avec la "stratégie de développement du réseau", et comme un concept distinct de la stratégie organisationnelle globale de TJNA.

La stratégie du réseau reflète les expériences et les besoins des parties prenantes du réseau et l'expertise de Collective Mind en matière de bonnes pratiques de réseau, afin d'établir des priorités permettant à TJNA de se positionner efficacement et au secrétariat de développer et de coordonner les membres de manière significative. Ainsi, la stratégie identifie quatre domaines prioritaires pour un développement efficace du réseau. Ces domaines prioritaires interdépendants ont été affinés tout au long du processus de consultation à l'échelle du réseau, en s'appuyant sur d'importantes conclusions et réactions concernant la proposition de valeur du réseau, les fonctions du réseau, les besoins des membres, etc. Ils se concentrent principalement sur le secrétariat- son rôle, son orientation et ses besoins- en tant que point d'ancrage pour renforcer, engager et étendre le réseau et pour aligner le réseau et la structure de ses membres sur le mandat de TJNA.

Methodologie et Structure

La stratégie de développement du réseau a été élaborée dans le cadre d'un processus consultatif auquel ont participé les membres du réseau, le conseil d'administration et le secrétariat. Les participants ont contribué aux versions préliminaires de la stratégie par le biais d'entretiens, de réponses à une enquête et de plusieurs séries d'ateliers.

Ce document est structuré en trois sections. La présente section introductive expose la méthodologie et la structure du rapport et situe la stratégie de développement du réseau dans le cadre plus large des processus stratégiques au niveau organisationnel. La deuxième section détaille les quatre domaines prioritaires pour le développement futur du réseau de TJNA :



Structure des membres



L'engagement des membres



Le renforcement de la communauté, et



Structure et soutien du secrétariat

La dernière section détaille un plan d'action permettant à TJNA de progresser dans les quatre domaines prioritaires.

Une synthèse approfondie des réactions des principales parties prenantes recueillies au cours des phases d'enquête et d'atelier est présentée en annexe. Elle fournit plus de détails et de nuances sur les expériences et les besoins des parties prenantes qui peuvent aider TJNA dans ses futures décisions stratégiques et programmatiques spécifiques.

Dans l'ensemble, les éléments de ce document représentent un retour d'information important de la part des parties prenantes du réseau et constituent un point de référence précieux pour TJNA dans le cadre de décisions stratégiques et de processus consultatifs ultérieurs. Nous espérons que cette stratégie servira de guide actif pour les décisions à prendre afin d'optimiser et de faire évoluer les membres de TJNA et la gestion du réseau.

Contextualiser la stratégie de développement du réseau

La stratégie de développement du réseau s'inscrit nécessairement dans la stratégie globale de TJNA, en particulier la vision et les objectifs de cette phase stratégique actuelle tels que définis par le plan stratégique de TJNA pour 2021-2025. Il est important de comprendre la stratégie de développement du réseau dans le contexte plus large de TJNA et de son plan stratégique de haut niveau. Avec le développement du réseau comme objectif explicite, la stratégie de développement du réseau s'inscrit dans des conversations organisationnelles et programmatiques plus larges tout en maintenant le développement du réseau comme un besoin et un processus distinct. Il est essentiel de contextualiser le développement du réseau dans la stratégie globale, car ce cadrage promeut la valeur du développement du réseau en tant qu'élément central de l'ensemble de la TJNA et la nécessité de développer le réseau pour le succès global de la TJNA.

L'une des priorités de la stratégie globale de TJNA est la planification de la croissance du réseau. Au niveau de l'organisation, la croissance du réseau est liée à une myriade de facteurs stratégiques, allant des objectifs de plaidoyer de TJNA aux partenariats externes. La mise en œuvre de la stratégie de développement du réseau complètera et alimentera décisions, notamment en ce qui concerne la hiérarchisation des critères d'adhésion conformément au mandat de TJNA et l'alignement intentionnel de la capacité et de la structure du secrétariat sur les besoins et la croissance potentielle du réseau. Grâce à son engagement en faveur du développement du réseau, TJNA sera mieux équipée pour prendre des décisions sur ce que signifie la croissance - qu'il s'agisse d'élargir ou d'approfondir l'adhésion, de trouver équilibre entre la quantité de membres et la qualité de l'engagement - et sur la manière dont cela renforce ses objectifs d'impact et les fonctions du réseau. D'autres priorités de la stratégie globale de TJNA, telles que les besoins futurs

en matière de collecte de fonds et la création d'un pôle de connaissances, seront également soulignées et renforcées par la stratégie de développement du réseau.

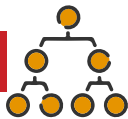
Si la stratégie de développement du réseau s'appuie sur le rôle du secrétariat, elle doit aussi nécessairement rendre compte des contributions et des activités de l'ensemble du réseau, y compris de ses membres.

Cela revient à réaffirmer que l'identité du réseau n'est pas divisée entre les groupes de parties prenantes, mais partagée et itérée entre eux. Le rôle du secrétariat est de permettre la participation des membres par une administration et une coordination adéquates - en veillant à ce que les espaces d'engagement soient accessibles et efficaces, à ce que les mécanismes et processus de soutien soient bien gérés, à ce que les plans de travail et les calendriers tiennent des besoins des membres et de leurs contributions, etc. La mise en œuvre de la stratégie de développement du réseau sera soutenue par le secrétariat en tant que gestionnaire du réseau ; toutefois, la responsabilité permanente du maintien d'un réseau n'incombe pas seulement au secrétariat et au conseil d'administration, mais au réseau dans son ensemble. Pour commencer, une mise en œuvre efficace nécessitera une consultation et une prise de décision de l'ensemble du réseau afin de susciter et de maintenir l'adhésion des membres. Le processus d'implication du réseau dans le développement est en soi une pratique de construction de réseau et une opportunité de renforcer et de focaliser la participation. Pour susciter l'adhésion des membres, il faudra discuter ouvertement et façonner en collaboration les changements conceptuels et intangibles dans la manière dont le réseau entend fonctionner et s'orienter, les apports pratiques et tangibles, les rôles et les attentes de toutes les parties prenantes du réseau, ainsi que les systèmes et les attentes en matière de responsabilité dans l'ensemble du réseau. La gestion continue du développement du réseau nécessitera en outre des points de contact récurrents pour la mesure, l'évaluation et les processus de retour d'information formel et informel de la part des membres, sous la direction du personnel clé.

The background of the entire image is a complex, glowing blue network of interconnected nodes and lines, resembling a digital or molecular structure. A hand, wearing a blue plaid sleeve, is visible on the right side, pointing its index finger towards the network. A solid red rectangular box is positioned on the left side, containing white text.

Domaines prioritaires pour le développement du réseau

Chacun des quatre domaines prioritaires pour le développement du réseau est développé ci-dessous et, surtout, souligne la section de planification d'action qui suit.



Priorité 1 : Structure des membres

L'une des principales priorités du développement du réseau TJNA sera d'établir une structure d'adhésion plus évoluée. Pour ce faire, les dirigeants du réseau doivent mieux comprendre qui sont les membres et pourquoi, quels sont leurs besoins et comment structurer les membres pour mieux les servir et atteindre les objectifs du réseau.

En tant que fondement de l'engagement des membres, les avantages de l'adhésion et les contributions des membres de TJNA au réseau doivent être clarifiés et mieux définis.

Actuellement, les membres s'engagent généralement avec le secrétariat par le biais d'opportunités de renforcement des capacités ou de financement. Dans le premier cas, des programmes tels que l'Académie internationale de justice fiscale, la formation des médias, le renforcement des capacités des parlementaires et d'autres ont été au cœur des activités du réseau. Les programmes de renforcement des capacités offrent à la fois des possibilités directes d'engagement et une valeur tangible pour les membres qui le font.

D'autre part, la participation des membres fondée sur les possibilités de financement et la disponibilité, comme le montrent des projets tels que "SCALE UP TAX JUSTICE", a présenté de nouveaux défis et de nouvelles possibilités de croissance. Les membres qui reçoivent des fonds pour des projets par l'intermédiaire du Secrétariat sont ceux qui tendent à s'engager le plus efficacement et sont également ceux qui ont la capacité et les compétences techniques nécessaires pour mener à bien des initiatives de justice fiscale. Une telle dynamique implique que la mobilisation continue et durable de fonds pouvant être sous-distribués aux membres est la clé de voûte de l'engagement des membres. Cela a des implications majeures pour la durabilité de TJNA, à la fois spécifiquement liée à la mobilisation de fonds et plus largement en tant que réseau capable de remplir son

mandat.

Des questions se posent également sur ce que signifie être un membre de TJNA sans recevoir de fonds et sur la manière dont le Secrétariat pourrait et devrait engager les membres qui ne reçoivent pas de fonds. Les membres qui reçoivent pas de fonds ne voient pas la même valeur démontrée de leur appartenance au réseau. Des considérations et des conflits d'intérêts potentiels méritent également d'être pris en compte en ce qui concerne les membres qui reçoivent des fonds, leur rôle et leur représentation dans la direction du réseau, ainsi que la complexité que cela représente pour une gestion transparente et équitable du réseau. De même, lorsque la réception de fonds est le principal échange au sein du réseau, on ne voit pas clairement comment les membres affectent ou contribuent au réseau de manière multidirectionnelle et collective. En outre, on s'attend probablement à ce que TJNA fournisse ou doive fournir des fonds, ce qui positionne TJNA comme une passerelle vers les ressources et crée un ensemble d'incitations qui entravent d'autres avantages et contributions pour et par les membres.

Des questions se posent également sur ce que signifie être un membre de TJNA sans recevoir de fonds et sur la manière dont le Secrétariat pourrait et devrait engager les membres qui ne reçoivent pas de fonds. Les membres qui reçoivent pas de fonds ne voient pas la même valeur démontrée de leur appartenance au réseau.

La structure d'adhésion est fondamentale pour l'organisation et l'activité du réseau autour de

son objectif commun. Elle doit à la fois saisir la valeur combinée qui sous-tend le réseau et ses membres dispersés - en facilitant le leadership et l'expression des membres dans les activités du réseau - et garantir aux membres des avantages qui encouragent la participation et renforcent leur capacité à contribuer à la réalisation de l'objectif commun du réseau.

Il est essentiel de comprendre les différentes catégories de profils des membres pour définir les critères et les avantages de l'adhésion, les attentes des différents types de membres et la manière dont le réseau hiérarchise et facilite la programmation et l'engagement. Il est évident que les membres ont des expériences, des besoins et des rôles différents au sein du réseau. Ces différences - et les dynamiques de pouvoir perçues - peuvent être rendues plus explicites et, potentiellement, moins tendues en catégorisant les différents types de membres et en étant plus intentionnel et transparent dans la manière dont les différentes catégories de membres sont activées et soutenues. Distinguer les membres de cette manière permet également au Secrétariat de voir et de traiter les lacunes éventuelles en matière de soutien, d'opportunités et d'avantages pour les membres. D'après les personnes qui se sont engagées dans les processus de consultation visant à élaborer cette stratégie de réseau, les membres actuels se composent pour moitié environ de membres pour lesquels la justice fiscale est un objectif organisationnel central, et pour moitié de membres pour lesquels la justice fiscale fait partie de leur environnement général favorable. Cette composition témoigne d'une différence substantielle dans les connaissances techniques, les compétences et les capacités des membres en matière de justice fiscale, et donc dans le financement qu'ils peuvent espérer recevoir, ainsi que de différences dans leurs besoins et leurs capacités à contribuer à la réalisation de l'objectif commun des réseaux.

Plutôt que de considérer tous les membres comme des acteurs égaux en matière de justice fiscale et dans leur rôle de contribution au réseau, TJNA peut maximiser la valeur et l'équité des membres en établissant une

structure d'adhésion qui articule différents types de rôles et de contributions des membres au réseau. Au minimum, il y a des membres qui sont des partenaires de mise en œuvre de la justice fiscale (financés) et des membres principaux (non financés). La documentation sur la coexistence de ces deux groupes au sein des membres doit indiquer pourquoi les membres appartiennent à un groupe plutôt qu'à un autre, quels avantages ou opportunités sont inhérents à ces différences, quels avantages, opportunités et attentes sont associés à chaque type de membre, et quelles sont les opportunités et les attentes des membres en général. Il n'est pas nécessaire que ces groupes représentent des "niveaux" d'adhésion, mais ils représentent fonctionnellement un élément des différents types de membres. Les membres directement impliqués dans la justice fiscale ont déjà un type d'adhésion distinct et élitiste, et ont également une grande valeur à apporter pour enrichir les membres en termes de connaissances techniques et programmatiques, de capacité de recherche et d'influence potentielle. En revanche, les membres qui ne se concentrent pas sur la justice fiscale ont toute une série de besoins - tels que les compétences techniques, les ressources, la recherche et la formation - que le réseau élargi peut aider à résoudre grâce à une combinaison de programmes ciblés et d'activités formelles et informelles ancrées dans le renforcement de la communauté et l'engagement entre pairs (à développer dans la section du rapport sur le renforcement de la communauté ci-dessous). Ces membres clés apportent également une immense valeur au réseau en tant que représentants et porte-parole locaux, avec les informations, les expériences et les connaissances spécifiques au contexte qui contribuent à l'apprentissage partagé au sein du réseau et la capacité d'être des représentants et des agents du réseau dans les communautés et les espaces politiques. De cette manière, le réseau doit également considérer réciproquement comment les membres contribuent au mandat, et comment la valeur unique et combinée des membres peut, par conception, offrir de nouvelles

dimensions à la manière dont le mandat est réalisé. Ces efforts doivent être menés à tout moment en proportion de la manière dont le réseau peut et prévoit d'activer les membres et dans quel but pour atteindre l'objectif commun.

Plutôt que de considérer tous les membres comme des acteurs égaux en matière de

justice fiscale et dans leur rôle de contribution au réseau, TJNA peut maximiser la valeur et l'équité des membres en établissant une structure d'adhésion qui articule différents types de rôles et de contributions des membres au réseau.



Priorité 2 : Engagement des membres

Pour mieux gérer le réseau et s'adapter à une nouvelle structure d'adhésion, le secrétariat doit également disposer de nouveaux outils et de nouvelles approches axés sur la manière dont il s'engage, comprend, coordonne et communique avec les membres, encourage la participation et coordonne l'ensemble du secrétariat.

Actuellement, le Secrétariat semble s'approprier et piloter le plan stratégique plus que les membres. Cela coïncide avec le fait que l'organisation se concentre étroitement, dans sa structure et ses activités, sur le plaidoyer de haut niveau en tant qu'outil essentiel pour réaliser sa mission de réduction des flux financiers illicites. Cela décourage également la participation des membres et le sens de l'objectif, et correspond à une structure d'adhésion qui ne fait pas de distinction entre les membres qui ont de l'influence et de l'intérêt, mais qui n'ont pas la capacité d'activer des initiatives de justice fiscale ou de participer au plaidoyer au niveau panafricain. En positionnant le Secrétariat comme leader et non comme facilitateur du plan stratégique du réseau, l'espace et l'opportunité pour le leadership et la participation des membres se réduisent.

En tant que réseau et membre en évolution, TJNA doit réfléchir à ce que signifie l'engagement des membres en faveur de la justice fiscale dans le contexte de leurs capacités et perspectives individuelles et de leur voix et valeur collectives. Cela se traduit

par une réflexion et une prise de décision de haut niveau sur les priorités et l'ampleur des stratégies de plaidoyer, sur la manière et le moment d'impliquer les membres dans la prise de décision et les activités, et sur les informations, les besoins et les recherches des différents membres ou groupes de membres à prendre en compte. Cela se reflète également dans les outils et les processus du Secrétariat pour engager les membres et dans la mesure où le Secrétariat peut être responsable de donner la priorité à plus de capacité et d'effort pour compenser le terrain où les membres ne peuvent pas tous contribuer avec le même niveau de capacité ou de compétence, au nom de l'accès, de la représentation et de l'équitabilité.

Actuellement, les membres plus petits et non financés ont du mal à répondre aux demandes concurrentes et écrasantes du Secrétariat, alors qu'ils ont leurs propres engagements envers les donateurs et généralement moins de personnel. Le Secrétariat reconnaît également que le personnel de la TJNA ne comprend pas ou n'apprécie pas correctement le contexte et la situation de tous les membres, que ce soit sur le plan politique, pratique ou autre. Cette méconnaissance peut être attribuée à des lacunes structurelles, allant de l'absence d'un mandat clair pour rechercher ou exploiter ces informations, à l'insuffisance des effectifs dédiés à la gestion des membres, comme en témoigne une approche uniforme de l'engagement des membres. Les demandes

du Secrétariat sont également rendues plus difficiles pour les membres par un manque de coordination au sein du Secrétariat, ce qui entraîne des redondances et des inefficacités et suscite la frustration des membres ainsi que du personnel. Les demandes du Secrétariat sont disproportionnées par rapport aux types et au niveau de soutien que ces membres reçoivent du Secrétariat. Les problèmes de capacité des membres et les demandes du Secrétariat s'inscrivent dans une dynamique qui se renforce négativement : le manque de capacité, de ressources et de capacité en recherche des membres peut rendre difficile la satisfaction des demandes, et les besoins non satisfaits du Secrétariat peuvent entraîner des difficultés dans leur propre travail et une frustration vis-à-vis des membres. Il existe également des disparités notables en matière d'inclusion linguistique, le Secrétariat manquant de connaissances régionales ou de maîtrise linguistique adéquates ou représentatives, et les membres de pays non anglophones n'étant pas assurés que toutes les communications et tous les documents officiels soient correctement traduits.

En fin de compte, il incombe au secrétariat de se doter des capacités de base nécessaires pour soutenir les membres et garantir l'inclusion générale, d'améliorer la coordination au sein du secrétariat et de prendre en compte de manière équitable et suffisante les réalités de tous les

membres en fonction de leurs contextes, de leurs besoins et de leurs capacités. Cela signifie qu'il faut planifier la consultation en amont, fournir un soutien supplémentaire si nécessaire et reconnaître les lacunes qui nuisent considérablement à la poursuite de l'objectif commun du réseau comme des occasions de soutenir stratégiquement les capacités des membres. Inversement, il est également essentiel d'être conscient de la manière dont la capacité du secrétariat à engager les membres s'aligne sur la structure des membres, et de la manière dont les réalités du financement ou de la capacité de gestion du réseau influenceront les décisions relatives aux critères d'adhésion. Le fait d'être explicite, ouvert et transparent à propos de ces tensions et de ces décisions devrait permettre de renforcer la confiance dans le réseau, d'inviter à des solutions créatives et d'aligner les membres. Des efforts ont été déployés pour développer et améliorer les plateformes de communication et les canaux d'échange d'informations et de connaissances. Ces efforts doivent être poursuivis, approfondis et étendus - en se concentrant particulièrement sur la manière de réduire la nature descendante et directive de la communication de pour la rendre plus horizontale, et de faciliter la communication, le partage et le soutien entre les membres par le biais de la création d'une communauté (abordée ci-dessous).



Priorité 3 : Renforcement de la communauté

Complémentaire de l'engagement des membres, le développement de la communauté est un moyen d'améliorer la façon dont les membres collaborent et s'engagent les uns avec les autres, en améliorant la proposition de valeur du réseau et en renforçant l'efficacité et l'engagement du réseau. Alors que l'engagement des membres (ci-dessus) met l'accent sur le rôle et le travail distincts du secrétariat en tant que gestionnaire du réseau qui facilite et coordonne l'adhésion des membres, le développement de la communauté englobe l'ensemble du réseau et se concentre sur les relations et le travail entre

et parmi les membres. Les moyens formels et informels par lesquels un réseau construit et pratique la communauté représentent des mécanismes clés pour encourager la participation, créer une valeur collective parmi les membres et tisser le réseau en créant des connexions et en approfondissant les relations entre les membres ; il s'agit actuellement d'une grave lacune pour le réseau.

Le renforcement de la communauté offre des possibilités d'améliorer la participation des membres par le biais d'efforts collectifs au sein du réseau plutôt que par l'intermédiaire

du seul secrétariat. Les avantages sont les suivants : améliorer l'accessibilité et les disparités linguistiques en créant davantage d'espaces pour un engagement linguistique et régional diversifié ; décentraliser les activités et la prise de décision du réseau en renforçant les mandats des sous-groupes ; partager les expériences, l'expertise et les connaissances au sein du réseau ; et créer davantage d'opportunités pour des activités génératives et des échanges d'expériences.

La création d'espaces et de mécanismes formels et informels pour répondre à ces besoins permettra d'éliminer les obstacles à la participation, d'améliorer le sentiment d'inclusion et d'appartenance des membres et de tirer parti des compétences, des perspectives et des points forts des différents membres d'un réseau panafricain.

Le renforcement de la communauté offre des possibilités d'améliorer la participation des membres par le biais d'efforts collectifs au sein du réseau plutôt que par l'intermédiaire du seul secrétariat.

Pour ce faire, le réseau devrait revoir son approche des sous-groupes de membres (c'est-à-dire des groupes de travail ou des caucus) afin de leur donner plus d'autorité et de soutien, et comme moyen plus fort de générer un impact collectif avec des mandats explicites. Les membres financés et non financés souhaitent disposer d'espaces et de directives plus nombreux et de meilleure qualité pour s'engager les uns avec les autres en vue d'obtenir des résultats importants et tangibles, allant du partage d'informations à la recherche collaborative. Les sous-groupes peuvent prendre différentes formes, avec des périodes d'engagement plus ou moins longues et des mandats et objectifs variés. Des groupes de travail thématiques

peuvent se former au sein du réseau autour de domaines d'intérêt ou de besoins particuliers au niveau du réseau, ou pour aborder des questions émergentes dans le domaine par le biais du partage d'informations, de l'idéation ou d'autres activités. Les caucus fondés sur des affinités linguistiques et/ou régionales peuvent contribuer à créer des espaces plus pertinents pour l'engagement des membres avec des objectifs variés et autodéterminés. La mise en place de ces mécanismes et l'investissement dans ceux-ci de manière plus intentionnelle permettra de combler les lacunes en matière de localisation, de favoriser l'engagement des membres, de créer davantage de raisons et de voies d'accès pour la participation, et de faciliter l'apprentissage par les pairs, le renforcement des capacités, le partage d'informations et l'échange de connaissances.

Au niveau du réseau, le secrétariat peut aider les membres des sous-groupes à établir des opérations de base telles que des attentes cohérentes en matière de prise de décision et d'autorité, de communication, d'accès et d'inclusion dans la participation, de méthodes de travail, de mécanismes d'établissement de rapports (le cas échéant) et d'autres éléments structurels pour les groupes de travail. En outre, les sous-groupes devraient être autodéterminés et autogérés dans leur mode de fonctionnement et d'organisation, dans les activités qu'ils entreprennent et dans leurs objectifs et buts communs, avec le soutien du Secrétariat si nécessaire et approprié. Il y a des avantages qui se renforcent mutuellement à ce que l'organisation soit davantage dirigée par les membres et localisée et à ce que les objectifs du réseau soient atteints. Par exemple, les groupes de travail peuvent contribuer à informer et à dépolitiser les efforts du réseau visant à améliorer

l'inclusion linguistique et à répondre aux différents types de nuances régionales et aux besoins des membres en matière de capacités, en offrant à davantage d'opportunités pour le leadership des membres dans ces domaines. Les groupes de travail peuvent offrir des moyens plus collaboratifs d'entreprendre des travaux qui sont généralement entrepris par le secrétariat, tels que la recherche. Les groupes de travail pourraient également être un organe d'organisation pour mettre en commun les ressources, demander un financement partagé, fournir un examen par les pairs ou un soutien consultatif, et collaborer à des recherches thématiques ou régionales - autant de domaines d'intérêt notés par les parties prenantes.

Le renforcement des capacités des membres et de leurs organisations est également essentiel, de manière à ce qu'ils les puissent en bénéficier individuellement et à ce qu'ils puissent collectivement contribuer aux activités et au plaidoyer du réseau. Les membres ont besoin de soutien et d'outils pour faire avancer le discours sur la justice fiscale, comprendre les implications politiques et mener des actions de plaidoyer et d'autres stratégies pour influencer les politiques, de manière à ce que leurs contributions au réseau et à la réalisation de son objectif commun soient prises en compte. De même, le réseau doit déterminer dans quelle mesure il doit et veut investir financièrement dans ses membres pour leur donner les moyens d'effectuer le travail discret de plaidoyer en faveur de la justice fiscale, plutôt que de leur donner

d'autres missions. S'il n'est pas nécessaire que le renforcement des capacités repose uniquement sur le secrétariat, de manière descendante, des programmes comme la Tax Justice Academy peuvent être mis en œuvre d'une nouvelle manière et plus fréquemment afin d'intégrer et d'équiper les membres dès le début. Le renforcement des capacités par les pairs, comme les conseils techniques et le partage des meilleures pratiques, peut également être réitéré à travers la structure des membres comme des opportunités ou des attentes pour les membres ou certains niveaux de membres ; la conception, la fréquence et d'autres attentes devraient être informées de manière flexible par la disponibilité et la capacité des membres qui dirigent les sessions. Ce type de soutien nécessitera une coordination bidirectionnelle entre les membres et le secrétariat, comme le partage des plans de travail et le suivi et l'établissement de rapports sur les efforts déployés. Le renforcement de la communauté en tant qu'axe de développement du réseau réaffirme et justifie également la nécessité et la valeur d'une structure d'adhésion renforcée. Plus de possibilités d'être impliqué dans le développement du réseau et les activités menées par les membres engendrent une plus grande participation et un plus grand engagement des membres. Cela implique également que le rôle et les capacités du secrétariat évoluent afin de faciliter de manière significative la participation des membres et de leurs processus émergents au sein du réseau.



Priorité 4 : Structure et soutien du secrétariat

Une dernière priorité pour le développement du réseau est de s'assurer que le secrétariat dispose des structures et des systèmes en place, ainsi que des compétences et des capacités nécessaires pour remplir efficacement son rôle de coordination du réseau. Le secrétariat est actuellement en cours de restructuration, notamment en ce qui concerne la définition des départements et des équipes, l'étendue de leurs activités et la manière dont leurs investissements en personnel et leurs capacités doivent s'aligner sur l'objectif de coordination des membres. En cette période critique, la stratégie de développement du réseau devrait donc être un guide essentiel pour cette planification.

Le secrétariat est actuellement en cours de restructuration, notamment en ce qui concerne la définition des départements et des équipes, l'étendue de leurs activités et la manière dont leurs investissements en personnel et leurs capacités doivent s'aligner sur l'objectif de coordination des membres.

Tout au long du processus de consultation, il est devenu évident qu'une stratégie de développement du réseau devait tenir compte de considérations plus structurelles sur la manière d'équiper et d'aligner le secrétariat pour développer et gérer le réseau, plutôt que de supposer que le secrétariat est conçu pour ou préparé tel quel à assumer de nouveaux portefeuilles et une nouvelle orientation de la gestion du réseau. Le rôle du secrétariat devrait être de servir de centre de coordination pour le réseau, de fournir un soutien technique aux membres, de les aider à développer leurs capacités et à mobiliser des ressources, et de faciliter l'engagement politique aux niveaux régional et mondial. Un secrétariat efficace doit être en mesure de s'aligner sur la mission

et la stratégie du réseau et d'accroître la participation et l'inclusion de ses membres. Le secrétariat doit donc être structuré de manière appropriée et disposer des capacités nécessaires pour remplir son rôle. Par exemple, les compétences et les capacités nécessaires à l'engagement de l'ensemble des membres de TJNA doivent inclure des compétences linguistiques pour servir les membres non anglophones. La structure du secrétariat doit également définir les différents rôles, la répartition des tâches et la collaboration entre les départements et les équipes.

Le Secrétariat est considéré comme un expert technique en matière de justice fiscale et comme un acteur essentiel au nom du réseau pour diriger et organiser les membres dans le cadre d'un plaidoyer de haut niveau et d'engagements à l'échelle du continent. Une considération clé pour TJNA sera de savoir comment équilibrer le rôle, la capacité et le leadership du Secrétariat dans le plaidoyer de haut niveau avec le besoin d'orienter et de renforcer de manière significative le Secrétariat pour gérer et faciliter les membres, en soutenant et en élevant le rôle des membres en tant qu'agents au sein du réseau et voix de la justice fiscale. Compte tenu du modèle de réseau, il est essentiel d'examiner où s'arrête et où commence le rôle du Secrétariat afin d'équilibrer et de faciliter le leadership de l'ensemble du réseau.

Un secrétariat efficace exige également la continuité du personnel, qui doit être recruté, formé et rémunéré efficacement, et qui doit disposer d'outils d'apprentissage, de suivi et d'évaluation. Le premier point doit faire l'objet d'une attention particulière, tandis que le second constitue actuellement une lacune à combler. En outre, le Secrétariat doit créer un sentiment de cohésion et une culture organisationnelle plus forte et constructive qui facilitera la prise de décision, le travail d'équipe et le bien-être du personnel. Toutes ces considérations pratiques sont nécessaires pour que le Secrétariat puisse faire avancer

efficacement la stratégie du réseau.

La TJNA devrait accroître la capacité du Secrétariat à s'engager et à s'organiser vis-à-vis des membres. En disposant d'un personnel représentatif et axé sur les régions, doté de compétences linguistiques et de connaissances culturelles appropriées, le reste du Secrétariat peut se coordonner avec ces collègues et par leur intermédiaire afin d'assurer la liaison pour obtenir des informations de la part des membres, de communiquer des informations aux membres et de recevoir des informations concernant les problèmes, les besoins et les activités des membres et de s'activer autour de ces informations. Le fait de disposer d'un plus grand nombre d'employés en contact avec les membres et dont les efforts sont rationalisés se traduira également par un soutien et une disponibilité accrues pour les membres, une plus grande responsabilité à l'égard des

membres et une capacité accrue à faciliter un plus grand nombre d'activités pour les membres, ce permettra une participation plus générative des membres. Cela permettra de mieux aligner la forme et la fonction du réseau. De nouvelles politiques et procédures devraient également être établies, de concert avec cette nouvelle structure de gestion des membres, afin d'ancrer ces nouvelles voies pour l'engagement des membres et la coordination du personnel.

An effective Secretariat must be able to align behind the network's mission and strategy and uplift member participation and inclusion across the membership.



Stratégie de mise en œuvre

Le plan d'action présente les activités proposées par lesquelles TJNA peut aborder et améliorer les quatre domaines prioritaires définis dans cette stratégie de développement du réseau. Cinq activités spécifiques sont élaborées :

1. Redéfinir la structure des membres de la TJNA
2. Réorganiser la communication avec les membres
3. Faciliter les activités qui créent des liens entre les membres
4. Mobiliser les membres par le biais de sous-groupes
5. Institutionnaliser la capacité du secrétariat à soutenir le réseau

La première activité répond directement au premier domaine prioritaire, à savoir la structure des membres. Les activités deux à quatre répondent aux domaines prioritaires de l'engagement des membres et de la construction de la communauté. La cinquième activité répond directement au domaine prioritaire de la structure et du soutien du secrétariat.

La numérotation des activités ci-dessous ne correspond pas nécessairement à un ordre d'action ou d'importance. Cependant, nous pensons que la première activité- la redéfinition de la structure des membres de TJNA- est fondamentale pour les autres activités et doit être abordée en premier. Les autres activités pourraient être abordées en parallèle ou dans un ordre déterminé en fonction de la capacité de TJNA à les mettre en œuvre.

ACTIVITE 1: Redéfinir la structure des membres de la TJNA

TJNA devrait redéfinir sa structure d'adhésion, en redéfinissant sa proposition de valeur aux membres et leurs attentes à l'égard du réseau. Une structure d'adhésion redéfinie sera fondamentale pour la croissance future du réseau, l'amélioration de l'engagement avec les membres et la création d'une communauté entre. TJNA peut redéfinir sa structure d'adhésion en suivant les étapes suivantes.

■ Mettre en place un groupe de travail composé de membres et du Secrétariat pour mener le processus de redéfinition de la structure des membres de la TJNA.

Le groupe de travail sera chargé de déterminer les détails de la nouvelle structure d'adhésion à proposer au conseil d'administration pour approbation. En collaboration avec une personne du Secrétariat et avec son aide, le groupe de travail devra entreprendre les tâches nécessaires (telles, mais sans s'y limiter, celles énumérées ci-dessous) pour mener à bien cette activité.

■ Dresser la carte des membres existants en élaborant des profils de base de tous les membres existants, y compris :

- Informations démographiques, par exemple le nom du membre, la localisation, la taille du personnel, etc.
- Travail de programmation, de plaidoyer ou autre lié à la justice fiscale
- Les besoins, les intérêts et la raison d'être de leur adhésion à TJNA
- Contributions et engagement auprès de TJNA

Il serait utile que les résultats soient disponibles en tant que ressource de travail et base de données vivante pour le réseau et en tant qu'outil de référence clé pour le secrétariat en particulier.

■ Établir et affiner deux catégories potentielles de membres pour la nouvelle structure d'adhésion,

qui font la distinction entre les membres qui sont indépendamment axés sur la fiscalité et ceux qui ne le sont pas. Un groupe de membres est différencié et défini comme les membres dont la mission est principalement ou uniquement axée sur la justice fiscale et qui veulent/doivent s'engager fortement dans le réseau pour réaliser cette mission. L'autre groupe de membres est défini comme les membres dont la mission est indirectement ou partiellement axée sur la justice fiscale. L'autre groupe de membres est défini comme les membres dont la mission est indirectement ou partiellement axée sur la fiscale et qui sont intéressés par un engagement plus léger. La matrice ci-dessous peut être développée (et ajustée si nécessaire) pour définir plus précisément les catégories proposées. Les titres ci-dessous ("axé sur la fiscalité", "non axé sur la fiscalité") sont purement indicatifs ; le groupe de travail sera le mieux à même de suggérer des conventions d'appellation appropriées pour ces différents groupes.



Catégorie de membre	Critères	Proposition de valeur	Avantages et cotisations	L'Engagement par le Secrétariat du réseau	Mécanismes de responsabilisation
Axé sur la fiscalité					
Non Axé sur la fiscalité					

■ **Sur la base de la cartographie, identifiez les membres existants comme appartenant à l’une des deux futures catégories de membres.**

Utiliser cette information comme proposition avec les membres lors de la mise en place de la nouvelle structure d’adhésion ; TJNA ne doit pas pousser les membres à entrer dans une catégorie mais leur permettre de choisir. De même, TJNA devrait permettre aux membres de passer d’une catégorie à l’autre comme ils le souhaitent et comme c’est le mieux pour eux. Cette étape de catégorisation des membres et de proposition d’une catégorie a pour but de les aider à se voir dans la nouvelle structure d’adhésion telle qu’elle est mise en œuvre (ci-dessous).

■ **Après le consensus final et l’approbation du conseil d’administration, mettre en œuvre la nouvelle structure d’adhésion**

Celle-ci devrait comprendre :

- Gérer un processus permettant à tous les membres existants de choisir leur catégorie d’adhésion, à partir de la proposition de catégorisation basée sur les profils des membres.
- Utiliser, mettre à jour et partager les profils des membres élaborés dans le cadre de cette activité. Ces profils devraient également être validés et mis à jour/édités par les membres. Un mécanisme de mise à jour régulière doit être mis en place et des délais raisonnables doivent être fixés pour les mises à jour.
- Élaborer des documents et des processus d’intégration des membres qui sont mis en permanence à la disposition des nouveaux membres et des membres existants.
- Continuer à affiner, si nécessaire, la matrice d’adhésion en tant qu’outil permettant d’examiner et de classer les nouveaux membres au fur et à mesure de leur arrivée.
- Further refining, as needed, the membership matrix as a tool to vet and categorize new members as they come on board.

ACTIVITE 2: Réorganiser la communication avec les membres

La communication avec les membres- en particulier entre le secrétariat et les membres, mais aussi vice versa- est le fondement d’un engagement efficace et de la création d’une communauté au sein du réseau. Elle définit le cadre, le ton et le potentiel des relations entre les membres et le secrétariat, qui est souvent considéré comme le visage du réseau. TJNA devrait réorganiser la communication avec ses membres en suivant les étapes suivantes.

■ **Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication complet qui prévoit l'utilisation de plusieurs mécanismes et canaux de communication multidirectionnelle.**

Le plan doit préciser, par exemple, ce qui suit :

- Des mises à jour régulières et structurées du secrétariat à tous les membres, par exemple mensuelles ou trimestrielles, des bulletins d'information contenant des mises à jour sur les activités et les points forts du travail des membres.
- Informations ciblées pour des catégories spécifiques de membres (par exemple, sur la base de la structure redéfinie des membres, communication segmentée pour chaque catégorie de membres).
- Faciliter l'utilisation de l'extranet et de tout autre outil pertinent (existant ou nouveau) pour le partage d'informations et la discussion.

Le plan de communication doit également préciser comment le secrétariat assurera de manière cohérente la communication dans les multiples langues de travail des membres du réseau.

Le plan de communication doit préciser les détails des communications, à qui/avec qui, à quelle fréquence, pourquoi et comment. Il doit être réexaminé et révisé régulièrement, au fur et à mesure que des enseignements sont tirés sur la manière de communiquer efficacement avec les membres (par exemple, tous les trimestres).

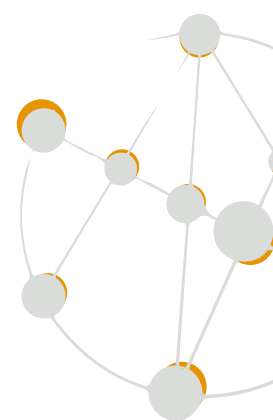
Le plan de communication devrait en outre servir d'outil pour rationaliser la communication entre les multiples équipes/collègues au sein du Secrétariat afin de garantir des canaux de communication clairs et cohérents, ainsi que la clarté entre les membres. Le plan peut intégrer les processus et procédures de communication interne pertinents afin d'établir des mécanismes pratiques et gérables pour les communications entre les départements et les équipes.

ACTIVITE 3: Faciliter les activités qui créent des liens entre les membres

La création d'espaces formels et informels permettant aux membres de se rencontrer, de partager, de discuter et d'apprendre favorise l'engagement des membres et la création d'une communauté au sein du réseau. TJNA doit faciliter les activités qui créent des liens entre les membres en suivant les étapes suivantes :

■ **Élaborer un plan pour concevoir, piloter et affiner les activités d'engagement des membres et de renforcement de la communauté.**

Il peut s'agir, par exemple, de concevoir et de faciliter des espaces de partage d'expériences au sein des catégories de membres (par exemple, les membres qui ne se concentrent pas uniquement sur la justice fiscale mais qui souhaiteraient l'intégrer davantage) ou entre d'autres identités de membres, telles que la région. Il peut également inclure des mécanismes de connexion avec et entre les catégories de membres. Ces activités devraient être développées en collaboration avec les membres de et intégrer un retour d'information régulier de leur part.



■ **Réfléchir à la manière d'intégrer utilement les membres dans les travaux existants menés par le secrétariat et de créer de nouvelles possibilités de travail partagé entre le secrétariat et les membres.**

Il peut s'agir d'occasions de collaborer, par exemple, à des campagnes de sensibilisation ou à l'élaboration de produits. Cette collaboration peut être structurée par des groupes de travail ou des task forces que le secrétariat facilite pour intégrer les membres dans des projets ou des activités qui seraient autrement menés par le secrétariat. En outre, d'autres projets conjoints entre les membres et le secrétariat peuvent être conçus, notamment ceux pour lesquels les membres et le secrétariat demandent un financement et sont mis en œuvre ensemble.

ACTIVITY 4: Mobiliser les membres par le biais de sous-groupes

L'organisation des membres en sous-groupes peut être un moyen efficace de créer des liens, d'établir des relations et de favoriser une collaboration davantage axée sur les membres. À cet objectif, TJNA devrait réorganiser ses sous-groupes de membres, en impliquant directement les membres dans le processus. TJNA devrait mobiliser les membres via les sous-groupes en suivant les étapes suivantes :

■ **Examiner l'objectif et l'utilité des sous-groupes de membres existants, principalement les caucus régionaux.**

Un processus devrait être conçu et mis en œuvre pour recueillir les commentaires des membres sur le fonctionnement des sous-groupes existants et sur la manière dont ils pourraient être ajustés et améliorés. Les commentaires peuvent être recueillis par le biais d'enquêtes auprès des membres, de discussions de groupe et/ou d'entretiens. Un rapport succinct devrait être rédigé, soulignant les principales forces et faiblesses des sous-groupes existants, ainsi que des idées/recommandations d'améliorations et d'objectifs.

■ **Sur la base des résultats de l'examen et des besoins de collaboration dans le cadre du plan stratégique actuel de la TJNA, envisager des sous-groupes supplémentaires**

Tels que des groupes de travail thématiques/sujets, des groupes de travail axés sur les activités ou d'autres options qui répondraient aux besoins des membres et créeraient des opportunités de connexion et de collaboration. Il convient également d'envisager plusieurs niveaux, notamment national, régional et panafricain. Une première série de sous-groupes nouveaux/supplémentaires devrait être formulée avec les détails de chacun d'entre eux, y compris l'objectif, la composition proposée, le calendrier, les activités, l'engagement anticipé des membres, etc.

■ **Mettre en place les nouveaux sous-groupes en les promouvant auprès des membres et en recrutant de nouveaux participants.**

Veiller à ce que le secrétariat et/ou les membres eux-mêmes les animent efficacement, en définissant clairement les rôles et les responsabilités de chacun. Il convient de prendre en considération les langues de travail des



groupes (par exemple, les groupes par langue ou la manière d'intégrer plusieurs langues).

■ **Determine ways to link different subgroups to one another for sharing and collaboration.**

Il peut s'agir d'utiliser le plan de communication (#2 ci-dessus) dans lequel les mises à jour informatives et les demandes d'engagement des sous-groupes peuvent être partagées par le biais des mécanismes de communication réorganisés entre les membres. Le partage d'informations et de connaissances entre les sous-groupes peut également être intégré dans les activités facilitées décrites au point 3 ci-dessus.)

ACTIVITE 5: Institutionnaliser la capacité du secrétariat à soutenir le réseau

Pour garantir l'efficacité des activités susmentionnées, le secrétariat doit fonctionner avec un état d'esprit de réseau et servir de facilitateur et de coordinateur du réseau. La TJNA devrait renforcer et institutionnaliser la capacité et l'orientation du secrétariat afin qu'il puisse s'acquitter efficacement de sa mission de gestion du réseau en suivant les étapes suivantes :

■ **Mettre en place un groupe de travail composé de membres du personnel de différents départements/équipes, sous la direction de l'encadrement supérieur (Senior Management Team), afin de mener un processus de renforcement des capacités à l'échelle du personnel.**

Le groupe de travail sera chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation et d'application des nouvelles connaissances sur les réseaux et la gestion des réseaux au sein du Secrétariat et dans l'ensemble de celui-ci. La nature interdépartementale et basée sur l'équipe du groupe garantira que l'intégration de la gestion des réseaux au sein du Secrétariat concernera l'ensemble du personnel. Le leadership de la direction de TJNA assurera la responsabilité et signalera aussi fortement le soutien à cet effort.

■ **Fournir au personnel du Secrétariat une formation sur les réseaux et la gestion des réseaux afin d'approfondir la compréhension de ces concepts au sein du personnel.**

Pour que le personnel du Secrétariat puisse être un gestionnaire de réseau efficace, il faut disposer d'une expertise en matière de réseaux. Une formation devrait être dispensée afin que tous les membres du personnel comprennent et puissent appliquer les bonnes pratiques en matière de réseaux dans le cadre de leurs fonctions et au sein des équipes qu'ils dirigent. Ces formations devraient être structurées autour des fondements théoriques et de l'application directe des concepts aux stratégies et approches TJNA.

■ **Gérer un processus dans lequel chaque équipe et chaque personne au sein du Secrétariat examinent leurs activités individuelles et collectives dans l'optique du réseau.**

Cet examen, tant au niveau de l'équipe que de l'individu, devrait porter sur la manière dont les rôles, les responsabilités et les tâches existants peuvent être davantage axés sur les membres et intégrer un état d'esprit



de réseau. L'examen des rôles et des équipes doit s'accompagner de la définition d'objectifs liés à la nouvelle approche ou au nouveau centre d'intérêt, qui sont revus lors d'examens annuels ou d'autres examens ou contrôles réguliers avec le personnel et les équipes.





Jaflo Limited, Block 3 - 106 Brookside Drive, Westlands
www.taxjusticeafrica.net | info@taxjusticeafrica.net
+254 728 279 368 | +254 20 2473373
B.P : 25112 - 00100 Nairobi - Kenya