



INITIATIVE FOR STRATEGIC  
LITIGATION IN AFRICA

**APERÇUS D'ISLA**

ISSUE  
**2**

# **Reseau des droits humains des femmes-WHRN**

Preuve de concept



# Remerciements

---

Nos remerciements les plus sincères à tous ceux qui ont rendu ce travail possible.

Le rapport sur la preuve de concept n'aurait pas été possible sans le projet pilote du Women's Human Rights Network. Merci à l'équipe de l'ISLA qui a travaillé sur le projet. Sibongile Ndashe pour la conception et la conceptualisation du projet. Siziwe Mota, coordinatrice du projet initial du réseau, qui a passé beaucoup de temps à identifier les partenaires du réseau et à gérer les relations avec eux afin d'assurer un environnement propice aux partenariats. Tarisayi Radu et Kay Mahonde qui ont soutenu le processus d'élaboration du programme d'études, se sont engagés avec les experts externes pour assurer le contrôle de la qualité. Leur présence lors des instituts et l'attention portée au retour d'information nous ont permis de réfléchir et d'adapter notre modèle en conséquence. Faathima Mahomed et Matilda Lasseko, les juristes internes qui ont organisé et présenté la session thématique pendant les instituts et ont fourni un soutien technique aux juristes du réseau. Annette Wangong'u, qui a rejoint l'équipe vers la fin de la phase pilote et a été chargée de gérer l'élaboration du rapport. Sa capacité à s'intéresser aux documents historiques et son désir de comprendre ce que nous essayons de construire ont facilité le processus. Les membres de notre conseil d'administration, Doo Aphane et Carole Agengo, qui ont fourni des conseils inestimables sur l'organisation transnationale et l'organisation des mouvements de femmes sur le continent.

Nous sommes reconnaissants à toutes les organisations qui ont participé aux consultations pour développer le réseau à partir de 2015 et qui ont continué à participer jusqu'à ce que nous soyons prêts à lancer le réseau en 2017. Nous sommes également reconnaissants envers celles qui ont mis leurs avocats à disposition pour participer à la phase pilote. Une mention spéciale au Kenya Legal & Ethical Issues Network on HIV and AIDS (KELIN) et à son directeur exécutif, Allan Maleche. Merci d'avoir été si généreux avec nous et d'avoir donné au réseau un lieu où il était possible de tester nos hypothèses et votre volonté de nous permettre d'apprendre au fur et à mesure. Les avocats du réseau sont venus en tant que première cohorte de participants au réseau et sont repartis en tant que sœurs en litige et anciennes élèves. C'était une joie de participer et d'apprendre de vous. Le visionnage des enregistrements du premier et du dernier tribunal fictif nous dit tout ce dont nous avons besoin pour savoir que nous étions destinés à nous rencontrer. Nos experts qui se sont rendus disponibles pour partager leurs connaissances ont enrichi le contenu du programme.

Nous sommes reconnaissants envers les consultants : Amelia Motsepe qui a soutenu la phase de consultation, Ruth Nekura, la consultante qui a rédigé le rapport, a la capacité de capturer l'essence de notre travail et de raconter l'histoire du pilote ; elle nous a donné un rapport que nous pouvons utiliser pour réfléchir et améliorer le modèle. Son engagement dans la production de connaissances féministes et son désir de voir le féminisme améliorer le comportement de la loi envers les femmes lui ont permis de raconter l'histoire du réseau d'une manière qui rend l'amour visible. Nous sommes reconnaissants aux consultants ; Amelia Motsepe qui a soutenu la phase de consultation, Ruth Nekura, le consultant qui a écrit le rapport a la capacité de capturer l'essence de notre travail et de raconter l'histoire du pilote nous a donné un rapport que nous pouvons utiliser pour réfléchir et améliorer le modèle. Son engagement dans la production de connaissances féministes et sa volonté de voir le féminisme améliorer le comportement de la loi envers les femmes lui ont permis de raconter l'histoire du réseau d'une manière qui rend l'amour visible.

Notre gratitude va également aux donateurs qui nous ont soutenus et ont collaboré au financement du projet pilote : Novo Foundation, Ford Foundation, Wellspring Philanthropic Fund Advisors et Leading from the South, par le biais de l'AWDF. Notre principal bailleur de fonds, Dreilinden, nous a donné la souplesse nécessaire pour adapter le modèle et réagir.

La conception finale de la publication est le fruit du travail créatif de Heilet Grobler et la langue et le format de la publication ont énormément bénéficié des services de révision académique de Rachel Fleetwood.

« Certains droits sont réservés. Sauf à des fins commerciales, une partie ou la totalité de cette publication peut être transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans demander l'autorisation préalable de l'éditeur. Toutefois, les droits d'auteur restent la propriété d'ISLA. »

# Table des matières

---

ACRONYMES	7
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	9
1. CONTEXTE	15
2. PRÉSENTATION DE LA PREUVE DE CONCEPT DU RÉSEAU DES DROITS HUMAINS DES FEMMES	16
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
4. CRÉATION DU RÉSEAU DES DROITS HUMAINS DES FEMMES: VISION ET JUSTIFICATION	18
4.1.1. Objectifs de la phase pilote du WHRN	22
5. DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU WHRN	23
6. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE: MODÈLE DU CENTRE D'ANCRAGE	28
7. COMPOSANTES ESSENTIELLES DU PROTOCOLE D'ACCORD	29
7.1. Choix des partenaires et critères de sélection	30
7.2. Recrutement des avocats du WHRN	32
7.3. Les partenariats en réseau et leur évolution	33
7.3.1. Évolution des partenariats - Partenariats du réseau associé	34
7.3.2. Elaboration de cas ou partenariats en réseau de collaboration	37
7.4. Le travail programmatique soutenu par le WHRN	38
7.4.1. Violence à l'égard des femmes (VEF)	38
7.4.2. Droits des femmes à la terre et à la propriété (WLPR)	39
7.5. Concentration exclusive sur les contentieux stratégiques et la sélection des plaintes	39
7.6. Plans de travail	41
7.7. Supervision	41
7.8. Rapports hiérarchique	42
7.9. Communication	42
7.10. Résiliation	42
7.11. Renforcement des capacités dans la phase pilote du WHRN	43
7.11.1. Instituts de contentieux	43
7.11.2. Séminaires approfondis	44
7.11.3. Apprentissage et développement	44
7.12. Renforcement des capacités institutionnelles	45
7.13. Collecte de fonds pour le WHRN	46
8. RÉALISATIONS DE LA PHASE PILOTE DU WHRN	48
8.1. La cohorte actuelle d'anciens élèves est la plus grande réussite du WHRN	48
8.2. Progrès vers la construction d'une jurisprudence féministe et la création d'un environnement propice aux contentieux stratégiques	50
8.3. Parvenir à l'alignement institutionnel des partenariats	50
8.4. Création de partenariats avec des organisations qui offrent au-delà des services juridiques	51
8.5. Création d'espaces pour le renforcement des connaissances féministes qui intègrent la théorie et la pratique	51

8.6. Modèle de stratégie de collecte de fonds efficace et durable	52
<b>9. DÉFIS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS</b>	<b>52</b>
9.1. Trouver le plaideur féministe polyvalent idéal	52
9.2. Gestion des connaissances et institutionnalisation des avocats du WHRN	53
9.3. Les multiples rôles concurrents des avocats plaidants du WHRN	55
9.4. Difficultés de provision de cas	55
9.5. Manque d’alignement politique dans certains partenariats	57
9.6. Travail avec les organisations membres	58
9.7. Le coût du report de la composante d’apprentissage et du développement	59
9.8. Enseignements tirés des éléments du protocole d’accord	59
9.9. Enseignements tirés des recrutements: implications de l’accent mis sur les partenaires institutionnels	60
<b>10. UN MODÈLE DE TRAVAIL: LES CATALYSEURS DU MODÈLE WHRN QUE LA PROCHAINE PHASE DEVRAIT ENGLOBER</b>	<b>61</b>
10.1. Partenariats d’entreprise fondés sur la confiance et la bonne volonté contentieuse	62
10.2. Alignement politique sur les objectifs et la justification des contentieux stratégiques	62
10.3. Un leadership fort chez le partenaire local qui comprend et adhère à la vision du WHRN	62
10.4. Les avocats et partenaires de très grande qualité que le WHRN a pu attirer	63
10.5. Investissement dans l’élaboration d’un programme d’études excellent et exceptionnel	64
10.6. Des experts de haut niveau impliqués dans le renforcement des capacités	64
10.7. Valeur de l’investissement dans les consultations et les engagements des partenaires	65
10.8. Vision partagée et co-créée entre ISLA et ses partenaires	65
10.9. Efforts intentionnels et soutenus avec les mêmes avocats sur une longue période	65
10.10. Une équipe dévouée de ISLA	66
10.11. Le modèle WHRN est un concept approfondi et conçu	66
10.12. Disponibilité d’un financement flexible de la part de bailleurs de fonds	66
10.13. Le caractère itératif et adaptable du WHRN	67
10.14. H Avoir un coordonnateur de réseau capable d’imaginer et de réimaginer la vision au fur et à mesure de son évolution	67
<b>11. LA VOIE À SUIVRE: UN ACCENT SUR LA PHASE DEUX DU WHRN, 2020 – 2023</b>	<b>67</b>
11.1. Renforcement des capacités des avocats	67
11.2. Renforcement des capacités institutionnelles	68
11.3. Gestion des relations	70
11.4. Développement de réseau	70
<b>ANNEXE 1: I CALENDRIER DES ENTRETIENS: ENTRETIEN AVEC LES INFORMATEURS CLÉS (KII)</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE 1: CALENDRIER DES CONSULTATIONS</b>	<b>74</b>
<b>ANNEXE 2: CADRE DES OBLIGATIONS WHRN DE ISLA</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE 3: PROTOCOLE D’ACCORD – PARTENAIRES PRINCIPAUX</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE 4: PROTOCOLE D’ACCORD – PARTENAIRES ASSOCIÉS</b>	<b>97</b>

# Acronymes

---

<b>FLN</b>	Réseau de Contentieux Féministe
<b>ISLA</b>	Initiative pour le Contentieux Stratégique en Afrique
<b>MoU</b>	Protocole d'accord
<b>NGO</b>	Organisation non gouvernementale
<b>SL unit</b>	Unité de contentieux stratégique
<b>VEF/VAW</b>	Violence à l'égard des femmes
<b>WHRN</b>	Réseau des Droits Humains des Femmes
<b>WLPR</b>	Droits Fonciers et de Propriété des Femmes

---

# Mots clés

---

Partenaire (s) associé (s) du réseau  
Renforcement des capacités  
Provision de plaintes  
Communication  
Partenaire (s) du réseau principal  
Règlement des différends  
Jurisprudence féministe  
Réseau juridique féministe (FLN)  
Avocates féministes  
Collecte de fonds  
Séminaires approfondis  
Renforcement des capacités institutionnelles  
Entretiens avec des informateurs clés  
Volet apprentissage et développement  
Instituts du contentieux  
Chirurgies de contentieux  
Protocole d'accord  
Coordonnateur du réseau  
Evaluation des partenaires  
Sélection de partenariat  
Harmonisation politique  
Orientation politique  
Recrutement  
Rédaction de rapports  
Salaire/salaires  
Contentieux stratégique  
Unité de contentieux stratégique  
Réseau des Droits Humains des Femmes (WHRN)

# Avant-propos

---

Depuis plus de trois décennies, les femmes africaines s'organisent pour faire de la loi un outil de changement social. Malgré cette organisation, le taux de défection des avocates dans la pratique du droit reste et demeure une réalité sur le continent. Les féministes africaines et les défenseurs des droits des femmes ont donné le ton à l'abrogation des lois discriminatoires entre les sexes. Pourtant, aucune de ces affaires n'a été plaidée par des avocates. Les femmes progressent régulièrement dans d'autres sections de la loi, telles que la magistrature et en tant que doyennes des facultés de droit, mais dans la pratique du droit, elles sont souvent considérées comme des conservatrices de dossier, tandis que les hommes plaident devant les tribunaux au point de devenir des «experts». Les organisations de défense des droits des femmes choisissent régulièrement les hommes pour qu'ils plaident des affaires de droits de l'homme alors que ces organisations sont inévitablement encadrées par le patriarcat. Ceci contribue à un manque de cohérence sur la manière dont la loi doit être élaborée. Les raisons pour lesquelles la pratique juridique fonctionne de cette manière sont variées et certaines portent sur des positions institutionnelles sauvages qui refusent d'informer les femmes parce que les tribunaux désapprouvent les féministes ou les avocats associés aux luttes des femmes, et froncent leurs sourcils à l'équilibre entre l'importance de la plainte et la nécessité d'avoir une personne ayant le charisme requis pour porter l'affaire. Dans certains cas, c'est parce que les donateurs identifient les avocats et donnent des instructions aux organisations de défense des droits des femmes que les hommes qui sont perçus comme des avocats experts en droits de l'homme doivent recevoir des instructions. Les clients insistent pour travailler avec certains noms réputés. Et bien sûr, il y a l'allégation selon laquelle les femmes avocates sont tout simplement rares. Le modèle de centre d'ancrage de l'Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA) a été développé pour démanteler cette approche des contentieux relatifs aux droits sexuels et droits des femmes.

Suite à mes expériences dans la pratique juridique, ISLA a été créée pour être une ressource qui non seulement identifie mais traite également les liens de causalité entre la pénurie de plaintes relatives aux droits des femmes référées aux systèmes nationaux et régionaux des droits humains, le manque d'informations juridiques et le déficit d'avocats compétents. Grâce à sa théorie du changement, ISLA met l'accent sur le fait que toutes les organisations ne sont pas équipées pour faire des contentieux stratégiques; que des programmes de renforcement des capacités sont proposés de manière sporadique; que les institutions d'où proviennent les avocats qui participent aux activités de renforcement des capacités ne sont pas équipées pour les soutenir et qu'il n'y a pas de compréhension claire de l'impact produit par les contentieux stratégiques. En outre, ISLA est préoccupée par la pratique prédatrice du droit souvent accompagnée d'un refus de payer les femmes pour qu'elles s'occupent des contentieux stratégiques dans l'intérêt public ou dans les organisations de défense des droits des femmes. Ceci qui crée une tension dans les structures de rémunération des organisations qui hésitent à choisir des avocats d'intérêt public qui se concentrent exclusivement sur les contentieux stratégiques avec un «effet javelot» dans les juridictions qui ont un barreau divisé. L'effet javelot signifie que les avocates accèdent au barreau et se spécialisent ensuite dans d'autres domaines du droit qui n'ont rien à voir avec le travail de défense des droits de l'homme auquel elles s'intéressaient initialement. Malheureusement, les mêmes organisations qui sont prêtes à confier des affaires à des hommes en pratique privée et à les payer des milliers de dollars, trouvent qu'il est impensable de payer des honoraires comparables à des avocats internes, en particulier à des femmes.

Cette preuve de concept documente la mise à l'épreuve de la théorie du changement de ISLA par rapport à certaines de ces approches du changement social et des contentieux relatifs aux droits humains et sexuels des femmes sur le continent. Le processus de formulation de cette preuve de concept nous a donné l'occasion de faire le point sur nos succès, les défis qui émergent de notre travail et de proposer des stratégies non seulement en réponse à ces défis auxquels nous avons été confrontés mais aussi en réponse aux expériences de notre partenaire. La phase pilote a été le fruit d'efforts concertés du

personnel de ISLA, des partenaires, des membres du conseil d'administration, des consultants et des membres consultatifs dont la précieuse contribution a été intégrée dans ce document de preuve de concept. L'intérêt porté à notre travail par les partenaires, les partenaires potentiels et les donateurs est stupéfiant. Au cours de nos cinq années d'existence, nous avons pu expérimenter notre modèle avec neuf avocats du réseau issus de quatre organisations. Nous avons eu la chance de travailler en étroite collaboration avec une diversité de femmes qui ont construit leur carrière d'avocat et qui sont unies par un désir commun de faire progresser les droits sexuels et humains des femmes sur le continent. À tous ceux qui ont participé à notre phase de fondation et à notre parcours jusqu'à présent, je vous suis reconnaissant pour votre soutien et votre foi dans la théorie du changement de ISLA. À ceux qui doivent encore s'engager avec nous et notre travail, nous sommes impatients de collaborer avec vous pour faire du droit, la justice sociale qui façonne l'Afrique que nous voulons.



**Sibongile Ndashe**  
Directrice exécutive de ISLA



# Résumé analytique

---

Entre février 2017 et décembre 2019, l'Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA) et ses partenaires ont mis en œuvre la phase pilote du Réseau des droits humains des femmes (WHRN) qui a ensuite été rebaptisé Réseau Féministe pour le Contentieux (FLN). Ce changement de nom était un processus évolutif marqué par le développement du deuxième plan stratégique de ISLA. L'objectif de cette preuve de concept est de documenter le parcours de la phase pilote / WHRN, depuis sa conceptualisation, sa création, son évolution jusqu'à son statut en décembre 2019. La recherche qui alimente cette preuve de concept adopte une approche qualitative qui intègre à la fois une analyse documentaire et les données empiriques issues d'entretiens avec des informateurs clés. La composante d'analyse documentaire impliquait un examen approfondi des documents internes de ISLA tels que les documents de stratégie, les notes conceptuelles, les rapports d'activités, les rapports d'étape, les rapports des donateurs, les ordres du jour des réunions, les procès-verbaux et les notes de compte rendu qui ont constamment suivi la conceptualisation et le développement du WHRN / FLN depuis 2016 à décembre 2019. La composante empirique a consisté à mener huit entretiens semi-structurés avec des informateurs clés de ISLA et des organisations partenaires qui faisaient partie de la mise en œuvre de la phase pilote WHRN / FLN.

Le WHRN a été créé en tant que partie intégrante du cadre stratégique de ISLA 2016 - 2018. Par le biais du WHRN, ISLA a cherché à résoudre les problèmes de manque de temps et de capacité pour de nombreuses organisations de services d'aide juridique qui entreprenaient diverses activités, ce qui ne leur laissait pas suffisamment le temps pour se concentrer sur les contentieux stratégiques. Il a également été créé pour renforcer les capacités et fournir un soutien continu aux organisations partenaires. Le WHRN est l'un des mécanismes par lesquels ISLA cherche à créer un groupe d'avocats nationaux spécialisés dans les contentieux relatifs aux droits fondamentaux des femmes et à développer une jurisprudence sur les questions relatives aux droits humains des femmes.

Le développement du WHRN a nécessité de vastes consultations au cours desquelles ISLA a engagé des partenaires potentiels à la fois dans des visites individuelles sur place auprès d'organisations de défense des droits des femmes et dans des forums de consultation collective dans certains pays. Ce processus de développement de réseau a été motivé par la conviction de ISLA que les partenariats sont mieux réalisés grâce à un processus de consultation efficace, qui vise à créer un leadership partagé entre tous les partenaires, à développer la confiance et le respect de la capacité de chacun à diriger et mettre en œuvre les activités du projet de manière efficace et honnête.

L'approche que ISLA a cherché à utiliser pour ce réseau est un modèle du centre d'ancrage, avec ISLA comme point d'ancrage et les partenaires comme hub. En tant qu'organisation d'ancrage, ISLA est l'endroit où la coordination de la phase pilote du réseau a été assurée. Pour guider la mise en œuvre du WHRN, ISLA et ses partenaires ont conclu un protocole d'accord décrivant les modalités convenues du partenariat et les obligations des partenaires impliqués. Ce rapport analyse thématiquement les éléments essentiels du protocole d'accord en tenant compte de la manière dont ils ont été mis en œuvre dans la pratique et les évolutions qui se sont produites pour rendre le modèle WHRN plus réactif au cours de la phase pilote.

Cette recherche montre que la phase pilote du WHRN est restée fidèle aux objectifs tels que conceptualisés au début, avec des adaptations et des changements dans la mise en œuvre au besoin, éclairés par la nature réfléchie du processus de mise en œuvre. À la fin de la phase pilote, le résultat du partenariat de base a été l'identification délibérée des cas qui élargissent la jurisprudence et en fin de compte, tiennent les États responsables des violations des droits fondamentaux des femmes. Grâce au partenaire du réseau central, ISLA a été en mesure de faire des interventions stratégiques dans un certain nombre de cas aux niveaux national et régional. L'un des principaux résultats pour les

partenaires principaux et associés du réseau est que, à travers eux, ISLA a créé un groupe d'avocats féministes africains capables de plaider et de construire une jurisprudence sur les droits des femmes. Une équipe de huit avocats a terminé avec succès le programme de renforcement des capacités du WHRN, d'une durée de trois ans.

Parmi les réalisations de la phase pilote du WHRN, on peut citer: la création d'espaces pour le renforcement des connaissances féministes qui intègre la théorie et la pratique; une stratégie de collecte de fonds réussie et soutenue; le développement de partenariats qui facilitent une assistance plus complète aux victimes de violence qui va au-delà des recours juridiques en reconnaissant et en incluant l'importance d'un panier de soins; la mise en place d'une cohorte d'anciennes étudiantes d'avocats féministes africaines; la réalisation d'une harmonisation institutionnelle et politique dans certains partenariats; des avancées vers la construction de la jurisprudence féministe et la création d'un environnement propice aux contentieux stratégiques.

La phase pilote a également apporté son lot de défis et d'enseignement, par exemple: les difficultés d'identifier le «plaideur féministe» idéal à placer dans les partenaires du réseau; des difficultés de gestion des connaissances et l'institutionnalisation des apprentissages acquis par les juristes du WHRN lors des activités de renforcement des capacités; l'équilibre des multiples rôles concurrents des plaideuses féministes au sein de leurs organisations; les défis de la provision de plaintes pour les contentieux stratégiques; le manque de conformité politique entre ISLA et certains partenaires; les bureaucraties liées au travail avec les organisations membres; les défis de l'introduction des évaluations des partenaires plus tard qu'au début de la composante d'apprentissage et de développement et les leçons sur les pratiques de recrutement des partenaires, telles que les implications de se concentrer sur le recrutement de partenaires institutionnels pour nommer des avocats individuels qui font partie du réseau.

En fin de compte, la phase pilote a démontré que le modèle WHRN fonctionne le mieux dans certaines circonstances qui lui permettent de fonctionner à un niveau optimal. L'intervention du WHRN consistait à placer des avocates féministes dans des organisations et à travailler avec l'organisation pour renforcer leur capacité institutionnelle à mener des contentieux stratégiques. Cette intervention a fonctionné dans certaines organisations, mais pas dans d'autres. Les partenariats du réseau central, lorsqu'ils sont mis en œuvre comme conceptualisés, c'est-à-dire exclusivement axés sur le contentieux stratégique, avec une compréhension du rôle du contentieux stratégique dans le changement social, ont montré la fonctionnalité la plus optimale pour le modèle WHRN.

# 1. Contexte

---

Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA) a été fondée en 2014 en tant qu'organisation à but non lucratif. ISLA est une organisation féministe et panafricaine qui utilise l'état de droit, les tribunaux nationaux et régionaux africains et les organismes internationaux de défense des droits humains pour faire progresser les droits humains et sexuels des femmes. Il s'agit d'une initiative de contentieux stratégique basée et gérée en Afrique, avec un accent régional et une expertise sur les droits fondamentaux et sexuels des femmes. Le travail de ISLA est basé sur la conviction que le contentieux stratégique est un outil extrêmement puissant de changement social car il permet de recadrer la compréhension des droits devant la loi et de remettre en question le discours juridique sur les droits humains et sexuels des femmes.

ISLA défend l'idée selon laquelle l'investissement dans les institutions et les individus locaux est essentiel pour maximiser l'impact des contentieux stratégiques. Le double objectif de ISLA est de créer un groupe d'avocats nationaux spécialisés dans les contentieux relatifs aux droits fondamentaux des femmes et de développer une jurisprudence sur les questions relatives aux droits humains des femmes. ISLA plaide sur la violence contre les femmes, les droits des femmes à la terre et à la propriété, l'accès des femmes aux ressources et leurs droits sexuels, et utilise la loi pour tenir les États responsables des violations fondées sur le genre et la sexualité en renforçant et en défendant les mécanismes de responsabilisation en matière de droits humains en Afrique. ISLA vise également à construire des mouvements forts, capables d'intenter des procès en matière du genre et de la sexualité à travers la formation et le soutien dans les contentieux stratégiques ou en renforçant les institutions et le leadership dans les pays pour qu'ils puissent intenter faire des contentieux stratégiques.

Le développement du réseau faisait partie intégrante du cadre stratégique 2016-2018 de ISLA.<sup>1</sup> Le modèle et l'approche de ISLA sont ancrés dans deux réseaux, le Réseau des Droits Sexuels et le Réseau des Droits Humains des Femmes (WHRN). Le WHRN, qui fait l'objet de la présente recherche, est l'un des mécanismes par lesquels ISLA cherche à créer un groupe d'avocats nationaux spécialisés dans les contentieux relatifs aux droits humains des femmes et à élaborer une jurisprudence sur les questions relatives aux droits humains des femmes.

---

<sup>1</sup> Le WHRN a été créé et mis en œuvre dans le cadre stratégique 2016-2018 de ISLA, qui a été prolongé par mandat des membres du conseil d'administration de ISLA pour couvrir la période allant jusqu'à décembre 2019.

## 2. Présentation de la preuve de concept du Réseau des Droits Humains des Femmes

Entre février 2017 et décembre 2019, ISLA et ses partenaires ont mis en œuvre la phase pilote du Réseau des Droits Humains des Femmes (WHRN) qui a ensuite été rebaptisé Réseau de Contentieux Féministe (FLN). L'objectif de cette recherche est de documenter le parcours de la phase pilote du WHRN, depuis la conceptualisation et la création jusqu'à l'état en décembre 2019 en passant par le développement et l'évolution. Cette preuve de concept n'est pas une évaluation. Il s'agit d'une documentation qui analyse le processus d'évolution du WHRN à deux fins principales: premièrement, pour la réflexion et l'apprentissage internes de ISLA, et deuxièmement, comme preuve de concept externe. Par conséquent, il s'agit d'un processus tourné vers l'intérieur, avec un objectif connexe tourné vers l'extérieur, qui montre non seulement que le modèle WHRN fonctionne (*réalisations et leçons apprises*), mais aussi comment il fonctionne (*l'approche*) et pourquoi il fonctionne (*justification et raison*).

Plus précisément, cette preuve de concept documente:

- Le début: la conceptualisation - comment l'idée est émergée, le besoin qu'elle cherchait à résoudre et les hypothèses sous-jacentes;
- L'évolution: les points de changement critiques dans la stratégie de mise en œuvre, les changements et les développements dans le parcours;
- Les leçons apprises: les défis et les motivations sous-jacents à tout changement;
- Le succès du modèle: réalisations et changements positifs constatés à la suite de la mise en œuvre du modèle;
- Une description du modèle qui fonctionne: description et justifications connexes des raisons pour lesquelles le modèle fonctionne; et
- La voie à suivre: un résumé des idées sur ce qui devrait suivre la phase pilote.

### 3. Méthodologie de recherche

---

Cette recherche adopte une approche qualitative qui intègre à la fois l'analyse de documents et des données empiriques issues d'entretiens avec des informateurs clés. Conformément aux méthodologies de recherche féministes, la recherche a adopté des approches participatives pour incorporer divers points de vue et utilisé des discussions pour réduire la hiérarchie intervieweur-interviewé en s'engageant dans un dialogue mutuel lors de la facilitation des entretiens.<sup>2</sup> De même, des entretiens individuels séparés ont été menés parmi les partenaires, conscients des dynamiques de pouvoir qui peuvent exister en raison des hiérarchies internes. La composante d'analyse<sup>3</sup> des documents impliquait un examen approfondi des documents internes de ISLA tels que les documents de stratégie, les notes conceptuelles, les rapports d'activités, les rapports d'étape, les rapports des donateurs, les ordres du jour des réunions, les procès-verbaux et les notes de compte rendu qui ont constamment suivi la conception et le développement du WHRN de 2016 à décembre 2019. Grâce à l'analyse de ces archives institutionnelles, le chercheur, en collaboration avec les participants à l'entrevue, a donné une voix et un sens aux idées et aux réflexions derrière la phase pilote du WHRN. Le contenu a été analysé et codé en fonction des thèmes émergents et triangulé avec les données des entretiens.

La composante empirique a consisté à mener huit entrevues semi-structurées avec des informateurs clés de ISLA et des organisations partenaires qui faisaient partie de la mise en œuvre de la phase pilote du WHRN.<sup>4</sup> Les participants ont été sélectionnés sur la base des rôles joués dans la phase pilote avec l'intention d'inclure les points de vue de tous les acteurs stratégiques impliqués. La recherche intègre les points de vue d'un éventail de participants impliqués, y compris la gestion stratégique, la coordination du réseau, les finances et les opérations, le contentieux, c'est-à-dire les avocats internes de ISLA, ainsi que les organisations partenaires locales (conseil principal de l'Unité de gestion et de contentieux stratégique. Le compte rendu comprend les perspectives d'un partenariat local qui est resté en collaboration du début à la fin ainsi que d'un partenariat qui a pris fin au cours de la phase pilote.

Les entretiens ont été transcrits et analysés en fonction des thèmes émergents par le biais d'un processus cyclique, itératif et participatif en conversation avec ISLA. Les premiers résultats de l'analyse thématique ont été discutés plus en détail lors d'une réunion stratégique plus large pour l'élaboration du document stratégique du FLN pour guider la prochaine phase du réseau.

---

<sup>2</sup> A Mama 'Que signifie faire de la recherche féministe dans des contextes africains?'. (2011) 98 (1\_suppl) *Feminist Review* e4-e20.

<sup>3</sup> GA Bowen 'Document analysis as a qualitative research method' (2009) 9(2) *Qualitative Research Journal* 27.

<sup>4</sup> Voir l'Annexe 1 pour l'instrument d'entretien avec les informateurs clés.

## 4. Création du Réseau des droits humains des femmes: vision et justification

---

Le WHRN a été créé suite à l'identification par ISLA des liens de causalité entre le manque de plaintes relatives aux droits des femmes renvoyées aux systèmes nationaux et régionaux des droits de l'homme et le manque d'informations juridiques et de compétences des avocats. Au stade de la création, les interactions de ISLA avec les organisations des droits des femmes ont abouti aux informations clés suivantes, qui ont motivé la création du WHRN:

- La majorité des organisations africaines des droits des femmes financées pour mener des contentieux stratégiques sont des prestataires de services d'aide juridique, qui fournissent des conseils et des représentations juridiques sur les divorces, les pensions alimentaires pour enfants et les cas de violence domestique, entre autres. Ces organisations, dont la plupart sont excellentes en matière de service direct et de représentation individuelle, ne sont pas nécessairement équipées pour mener à bien des contentieux stratégiques.
- Les contentieux stratégiques nécessitent une formation et des ressources particulières pour que les plaideurs puissent explorer le contexte juridique plus large dans lequel les plaintes courantes sont traitées. Les contentieux stratégiques ont été en grande partie entrepris par des avocats qui possèdent des compétences et une expertise en matière de droits humains des femmes, sans expertise en contentieux ou vice versa, mais rarement les deux.
- Les programmes de renforcement des capacités sont proposés de manière sporadique et manquent souvent du suivi ciblé si crucial pour le succès à long terme.
- Bon nombre des avocats qui participent aux programmes de formation viennent d'institutions qui ne sont pas équipés pour plaider stratégiquement. Par conséquent, les avocats qui assistent aux séances de formation peuvent ne pas être soutenus pour poursuivre le travail de contentieux stratégique en raison notamment de demandes concurrentes.
- Même lorsqu'une action en justice est engagée, l'objectif primordial de l'élaboration de la jurisprudence féministe n'est souvent jamais atteint. Le désir immédiat de gagner la cause pour le client éclipse la possibilité de gains d'intérêt public plus larges. Les opportunités de réaliser des gains indispensables sont inévitablement manquées par les avocats trop peu focalisés et insuffisamment formés aux tactiques du contentieux stratégique.

Ces idées ont été développées par les informateurs clés lors des entretiens, comme détaillé ci-dessous.

Par le biais du WHRN, ISLA a cherché à combler les lacunes de plusieurs modèles de renforcement des capacités en matière de contentieux stratégiques, tels que les cabinets d'avocats les plus connues. Ces modèles, utilisés depuis longtemps pour le renforcement des capacités, fonctionnent souvent en identifiant un groupe d'avocats qui se réunissent pour discuter des affaires et participer à des sessions de formation sur les cadres normatifs axés sur des thèmes spécifiques des droits de l'homme. ISLA a noté que l'un des principaux problèmes qui compromettaient l'efficacité de ces modèles concerne les critères de sélection des participants, qui n'étaient pas conçus dans une optique de suivi. En conséquence, il n'y avait aucun moyen de garantir que les cas seraient élaborés après la formation. Les participants à ces modèles proviendraient d'un large éventail de secteurs allant du secteur public aux organisations non gouvernementales (ONG), ce qui signifiait que même si les activités de renforcement des capacités étaient en cours, il n'était pas possible de contrôler les résultats. ISLA a appris que pour produire de la jurisprudence, il est utile de travailler avec des personnes qui s'occupaient déjà de contentieux stratégiques.<sup>5</sup> Au-delà de la question de jurisprudence, une autre préoccupation était que les personnes à l'avant-garde de la construction de la jurisprudence, y compris la jurisprudence féministe, étaient / sont des hommes.<sup>6</sup> Bien que les personnes qui effectuent le travail de fond (rencontre des clients, recherches

juridiques, analyse et rédaction des avis juridiques) soient des femmes, les personnes qui déposent les pétitions sont des hommes. La pratique des organisations des droits des femmes consistant à soustraire le travail de contentieux stratégique à des hommes en pratique privée signifie que les femmes juristes restent cantonnées à des services d'aide juridique. Ce modèle d'externalisation limite la mesure dans laquelle les avocates articulent l'angle stratégique dans les affaires d'intérêt public, ce qui ne facilite pas le transfert de compétences qui permettrait aux femmes de devenir des avocates féministes. Ainsi, il existe une perception selon laquelle les femmes sont «incapables ou ne sont pas assez outillées pour s'occuper des contentieux stratégiques».<sup>7</sup>

C'est pourquoi, le WHRN a été créé afin de développer un groupe d'avocats féministes pour contester cette norme selon laquelle il s'agit traditionnellement de «vieux avocats aux cheveux gris qui ont les connaissances et l'expérience nécessaires pour plaider ces grandes affaires d'intérêt public». Cette approche est fondée sur des notions féministes de production de connaissances qui interrogent qui est le sujet ou l'objet de la connaissance, et comprend l'analyse des hiérarchies de pouvoir sur qui détient la connaissance ou est réduit au silence dans certains espaces. Cette analyse est un défi pour le patriarcat tel qu'il est institutionnalisé par l'utilisation des tribunaux, et elle va au-delà des affaires pour remettre en question des perceptions telles que la façon dont un juge est censé répondre à un avocat principal de sexe masculin par opposition à une jeune avocate. Au-delà des questions d'âge et d'expérience des avocats, le WHRN a été créé pour faire face au fait que la pratique consistant à préférer les hommes comme conseillers principaux dans les affaires stratégiques maintenait les femmes perpétuellement inexpérimentées en matière de contentieux stratégiques.

La raison d'être du WHRN était de former les avocats féministes d'investir en elles pour qu'elles deviennent des experts, de sorte que les organisations des droits des femmes n'aient pas à soustraire les contentieux stratégiques à des conseillers masculins chevronnés en pratique privée. Le WHRN a également été créé pour résoudre les problèmes de manque de temps et de capacité pour de nombreux organismes de services d'aide juridique qui ont fourni des conseils et des représentations juridiques sur les divorces, les pensions alimentaires pour enfants, les cas de violence domestique, entre autres, en fournissant un excellent service direct et une représentation individuelle, mais qui n'a pas eu suffisamment de temps pour se concentrer sur les contentieux stratégiques.

Lors des évaluations initiales, ISLA a appris qu'un certain nombre de facteurs ont rendu difficile pour les prestataires de services d'aide juridique de s'occuper des contentieux stratégiques. Le contentieux stratégique était considéré comme prenant un temps précieux qui pouvait être utilisé pour la gestion des programmes et des opérations de l'organisation, et par conséquent, les avocats avaient moins de temps pour apprendre et maîtriser les compétences nécessaires pour mener des contentieux stratégiques. Le contentieux stratégique a été opposé à un certain nombre d'autres formes de plaidoyer telles que la réforme du droit, la médiation ou l'aide juridique, et au lieu d'être considéré comme complémentaire de ces méthodes ou susceptible de les améliorer, dans certains cas, il a été considéré comme contraire à ces stratégies. D'autres défis ont rendu les contentieux stratégiques peu attrayants tels que les retards, la peur des ordonnances de frais, le manque de respect de l'état de droit, le manque de respect de l'indépendance du pouvoir judiciaire, les ordonnances judiciaires non exécutées et le coût des contentieux stratégiques. ISLA pensait qu'il existait un moyen de mener des contentieux stratégiques de manière à compléter d'autres méthodes de plaidoyer et à apaiser certaines des craintes ou des préoccupations qui pourraient exister à son sujet en tant qu'outil efficace pour faire avancer les droits des femmes.

Dès le début, ISLA visait à soutenir le développement et le renforcement des partenaires du réseau en institutionnalisant les Unités de contentieux stratégique au sein des organisations partenaires afin

---

<sup>5</sup> Interview au participant 8 fait entre le 3 – 15 avril 2020.

<sup>6</sup> Interview au participant 1 fait entre le 3 – 15 avril 2020.

<sup>7</sup> Interview au participant 3 fait entre le 3 – 15 avril 2020



d'atteindre son objectif de créer un groupe d'avocates féministes capables de plaider sur les questions de droits humains des femmes. À cette fin, ISLA visait à:

- Développer un réseau de dix organisations, dans dix pays, engagées à travailler sur des contentieux stratégiques sur les droits humains des femmes;
- Fournir une série d'activités de renforcement des capacités sur mesure pour les avocats, augmentant ainsi la capacité des avocats dans le réseau pour plaider de manière stratégique; et;
- Identifier et développer des affaires à soumettre devant les tribunaux nationaux ou les systèmes régionaux des droits de l'homme; et
- Fournir des ressources pertinentes aux avocats travaillant sur la question notamment des publications, y compris des manuels de contentieux et des guides.

#### 4.1.1. Objectifs de la phase pilote du WHRN

ISLA estime qu'une intervention ciblée peut contribuer à créer un environnement propice à la conduite de contentieux stratégiques et à la promotion des droits humains des femmes. Comme indiqué ci-dessus, le WHRN a été établi sur la base d'une analyse des problèmes qui a identifié certaines lacunes. Premièrement, il s'agissait de répondre à un déficit de compétences, reconnaissant que de nombreuses organisations ne sont pas équipées pour entreprendre des contentieux stratégiques. Deuxièmement, il était basé sur le manque de formation et de ressources pour les avocats au sein des organisations partenaires pour entreprendre des contentieux stratégiques. Troisièmement, ISLA a reconnu la réalité des demandes concurrentes qui dominent le travail réel des avocats pour plaider au sein des organisations partenaires ainsi que le manque d'institutionnalisation des apprentissages que les avocates féministes ont pu acquérir à titre individuel dans les instituts de contentieux. Enfin, ISLA a reconnu qu'il était nécessaire de comprendre ses partenaires de réseau, leurs objectifs et la nécessité d'avoir des idéologies partagées qui soient conformes à l'idéologie politique de ISLA qui consiste à entreprendre un contentieux stratégique féministe en tant qu'outil de changement social. Par conséquent, le WHRN a été créé pour mettre en œuvre les objectifs spécifiques suivants:

- Créer un groupe d'avocates féministes qui peuvent plaider sur les questions relatives aux droits humains des femmes en recrutant des avocats et des chercheurs dont le travail doit se concentrer exclusivement sur des contentieux stratégiques;
- Investir dans le renforcement de la capacité des organisations partenaires à s'occuper des contentieux stratégiques en aidant à la création d'une Unité de contentieux stratégique ou en renforçant une Unité de contentieux stratégique existante;
- Fournir une série d'activités de renforcement des capacités sur mesure pour les organisations partenaires, augmentant ainsi la capacité des avocats de l'Unité de contentieux stratégique à plaider de manière stratégique; et
- Identifier et élaborer les affaires à déposer aux tribunaux nationaux ou aux systèmes régionaux des droits de l'homme afin de développer la jurisprudence devant les tribunaux nationaux, les systèmes africains des droits de l'homme et les organes conventionnels des Nations Unies.



## 5. Le développement du réseau WHRN ---

Le développement du WHRN a nécessité de larges consultations grâce auxquelles ISLA a engagé des partenaires potentiels par le biais de visites individuelles sur place auprès d'organisations de défense des droits des femmes sur le continent, ainsi que des forums de consultation collective dans certains pays. Ce processus de développement du réseau a été motivé par la conviction de ISLA que les partenariats sont mieux réalisés grâce à un processus de consultation efficace, visant à créer un leadership partagé entre tous les partenaires, à développer la confiance et le respect de la capacité de chacun à diriger et mettre en œuvre les activités du projet de manière efficace et honnête. Les principaux objectifs de ces consultations étaient d'établir un partenariat guidé par une compréhension commune du cadre, de la culture, des valeurs et de l'approche de chaque organisation. La priorité de ISLA était de veiller à ce que tous les partenaires aient une compréhension claire des rôles et des responsabilités impliqués dans la mise en œuvre du WHRN, y compris la répartition des tâches au sein du partenariat.

Le processus de consultation en vue de l'élaboration du WHRN s'est déroulé en deux étapes principales. La première étape a été une série de consultations initiales sur le modèle en général, qui ont eu lieu entre 2014 et début 2016 en Ouganda, au Kenya, en Tanzanie et au Ghana. Par exemple, en février 2015, ISLA a organisé une réunion de consultation au Ghana en collaboration avec Initiative for Gender Equality and Development (*Initiative pour l'égalité des sexes et le développement - IGED-Afrique*). L'objectif de la réunion était de présenter ISLA, une nouvelle initiative panafricaine visant à renforcer les contentieux stratégiques sur le continent en mettant l'accent sur le genre et la sexualité. ISLA a également exploré l'état du contentieux des droits humains des femmes au Ghana, à chercher à connaître les cas que ISLA pourrait soutenir et le potentiel de collaboration en dehors du réseau ISLA. ISLA a mené plusieurs autres consultations afin de recenser et d'impliquer les organisations de défense des droits des femmes et les partenaires potentiels. Il s'agissait notamment des consultations en Tanzanie en février 2016 et des réunions de consultation au Kenya en avril 2016, où ISLA a rencontré individuellement diverses ONG. Une liste complète de toutes les ONG impliquées dans les processus de consultation est jointe en annexe 1.

La deuxième étape a impliqué des consultations plus substantielles au cours de la seconde moitié de 2016. Ces consultations portaient sur les méthodes de travail du WHRN. Ces forums ont été utilisés pour fournir des informations sur ISLA, le WHRN, pour présenter aux partenaires le travail de chacun et pour définir les attentes du réseau. En outre, les discussions lors des réunions de consultation ont guidé la rédaction du protocole d'accord entre ISLA et les organisations partenaires.

À ce stade, ISLA a organisé deux réunions de consultation principales pour engager les organisations partenaires potentielles à faire partie de la première phase du WHRN. Le premier forum s'est tenu à Nairobi le 24 juillet 2016 avec les directeurs exécutifs de FIDA Ouganda, WLAC Tanzanie et KELIN Kenya. Cette consultation a concentré ses discussions sur "ce qu'est" le WHRN afin d'obtenir l'adhésion des organisations partenaires, de définir la direction et les objectifs de la phase pilote du réseau et a commencé à établir une vision plus claire des méthodes de travail en ce qui concerne les ressources humaines et les opérations.

La deuxième réunion de consultation a eu lieu avec les mêmes partenaires à Mombasa les 17 et 18 août 2016. Cette réunion a fait progresser les conversations précédentes en allant au-delà du «quoi» pour aborder le «comment», le «qui» et le «quand» de l'opérationnalisation du WHRN. A ce titre, cette réunion a inclus des membres du personnel opérationnel des organisations en charge des finances et des ressources humaines. La réunion a porté sur l'harmonisation des processus opérationnels et programmatiques au sein du réseau. Ces sujets généraux concernaient le recrutement de conseillers juridiques en contentieux stratégiques; négociations de contrats avec les organisations partenaires et le personnel de l'Unité de contentieux stratégique; l'organisation de réunions de réseau pour planifier

les activités entre les partenaires; la manière de maintenir la communication ouverte pour garantir que le travail est soutenu de manière adéquate par les avocats de ISLA; la manière de faciliter le partage d'informations pertinentes avec et entre les partenaires; la sélection des représentants pour ce projet dans les organisations partenaires; la médiation entre les partenaires pour éviter que ceux-ci ne se sentent peu enclins à contribuer et à participer de manière significative aux activités des Unités de contentieux d'intérêt public; la manière de faciliter l'adoption collective de principes, de normes ou de codes de conduite, y compris l'adoption de politiques internes (c'est-à-dire le personnel de l'unité, les échelles salariales, les procédures de rapport); et comment faciliter la discussion sur le positionnement du réseau lors des contentieux, en particulier en ce qui concerne les conditions d'engagement et de désengagement, y compris les rôles et les responsabilités.

Au cours de ces consultations, les participants ont discuté des questions clés concernant la participation au WHRN et les décisions suivantes ont été prises:

*La forme ou l'état des partenariats dans le cadre du WHRN:* ISLA et les partenaires potentiels ont examiné s'il s'agirait d'une «fédération» ou d'un «réseau» ainsi que des stratégies d'expansion. Il a été décidé que le WHRN ne fonctionnerait pas comme une fédération ou d'autres réseaux traditionnels, car cela impliquerait de décider des assemblées générales annuelles, de décrire les pouvoirs décisionnels qui incluraient les droits de vote, etc. Au contraire, les partenariats WHRN impliquent la création d'Unités de contentieux stratégique pour mener des contentieux stratégiques. Il a été précisé que ISLA cherchait à former des partenariats inter-organisationnels structurés, et que le WHRN fonctionnerait selon le modèle du centre d'ancrage, qui est développé plus en détail dans les sections ci-dessous. ISLA n'avait pas l'intention de créer des « unités de contentieux d'intérêt public ISLA » dans les organisations partenaires. Au lieu de cela, ISLA et les partenaires ont réfléchi à la manière dont la collaboration sera structurée pour que les politiques et procédures des organisations partenaires soient respectées, tout en veillant à ce que les objectifs du réseau soient atteints.

*Comment un partenaire peut devenir membre du réseau:* Les questions qui ont été posées lors de la consultation étaient les suivantes a) quel est le strict minimum pour faire partie du réseau? b) le partenariat devrait-il élaborer des critères d'élargissement? Il a été convenu que pour se qualifier, le mandat et la stratégie des partenaires doivent être de protéger et de faire progresser les droits de l'homme, et en particulier les droits fondamentaux des femmes sur le continent. Les partenaires doivent être prêts à investir du temps et des ressources dans la création d'une solide Unité de contentieux stratégique qui doit se concentrer exclusivement sur les contentieux stratégiques. Les objectifs de contentieux stratégique doivent faire partie de la stratégie globale de l'organisation qui a été approuvée au niveau du conseil d'administration ou à un autre niveau de direction.

*Réflexions sur les défis et les réalisations des consultations:* Ces consultations ont également été un processus de réflexion qui a permis de découvrir les défis et les réalisations dans le processus de développement du réseau jusqu'à présent. Vers la fin de ces consultations, ISLA a identifié trois organisations qui conviendraient à la mise en œuvre de la première phase en Afrique de l'Est, à savoir, FIDA Ouganda, WLAC Tanzanie et KELIN Kenya. L'un des principaux défis qui se sont posés au cours de ces discussions a été la question des salaires des conseillers juridiques, considérés par certains comme trop élevés et en contradiction avec la grille salariale de l'organisation locale. Alors que KELIN et FIDA Ouganda ont trouvé un moyen de concilier la question des salaires, WLAC n'a pas pu résoudre les problèmes de salaires en interne. En conséquence, l'organisation a choisi de ne pas faire partie du partenariat.

*En outre, il est apparu qu'un défi que ISLA doit continuer de relever est de travailler avec des dynamiques organisationnelles différentes.* Les consultations ont prouvé qu'il est essentiel que tous les partenaires aient une compréhension commune. Cela signifie comprendre le cadre organisationnel, la culture, les valeurs et l'approche de chacun. Il a été convenu que la première année du projet doit être consacrée à

la création de systèmes et de processus alignés sur les ressources humaines et les systèmes financiers, la programmation, le plan de travail et les rapports de chaque organisation. En outre, il a été convenu qu'il faudrait un coordonnateur de réseau dont le rôle sera d'obtenir une compréhension de ces processus, afin de garantir une exécution transparente des rôles et des responsabilités entre les organisations partenaires et ISLA. Il a été reconnu qu'il s'agissait d'un exercice très difficile.

Parmi les réalisations constatées au cours des consultations figure l'alignement des mandats entre ISLA et les partenaires. Les partenaires avaient des mandats similaires sur les droits des femmes et l'une de leurs stratégies comprenait la conduite des contentieux stratégiques. Ces stratégies ont été approuvées par le conseil d'administration, ce qui signifie que la participation à ce partenariat ne nécessitait aucune approbation du conseil d'administration ou du secrétariat, mais était considérée comme la mise en œuvre de leurs objectifs stratégiques. Une autre réalisation du processus de consultation a été qu'il a favorisé une atmosphère d'apprentissage. Tous les partenaires se sont montrés ouverts à l'adaptation aux changements proposés, ce qui montre le désir d'investir dans le partenariat, de partager des compétences et des connaissances qui créeront des opportunités pour façonner le travail sur les droits humains des femmes sur le continent.

À la fin des processus de consultation, ISLA a conclu des partenariats avec deux partenaires principaux, FIDA Ouganda et KELIN. Une étape importante franchie à l'issue des consultations a été qu'un système de recrutement de conseils pour les Unités de contentieux stratégique a été établi et mis en œuvre avec succès. Pendant la phase de recrutement, la communication entre les partenaires et ISLA a été très efficace. Les membres ont fait preuve à la fois de responsabilité et d'appropriation pour atteindre leur premier objectif de recrutement d'un conseiller juridique dont ils sont responsables. FIDA Ouganda et KELIN ont choisi leur conseiller juridique pour les Unités de contentieux stratégique.

Il a été convenu que les Unités de contentieux stratégique commenceraient à fonctionner en janvier 2017. La structure de partenariat, les pratiques de gestion et les ressources appropriées fonctionneraient comme décrit dans le protocole d'accord qui doit être approuvé et signé par tous les partenaires. Les consultations ont facilité des discussions critiques au cours desquelles les partenaires ont identifié les questions qu'ils souhaiteraient voir abordées dans le protocole d'accord. Ces éléments du protocole d'accord sont examinés en détail dans la section suivante.

## 6. Stratégie de mise en œuvre: le modèle du centre d'ancrage

---

Le WHRN est un partenariat entre ISLA et diverses ONG nationales qui mènent des contentieux stratégiques et se concentrent sur les questions relatives aux droits des femmes. Le WHRN est implémenté via le modèle de centre d'ancrage. ISLA fonctionne comme une organisation d'ancrage et entretient des relations bilatérales avec chaque organisation partenaire en tant que point névralgique. Il n'y a pas de relations formelles entre les différents partenaires nationaux. ISLA gère le réseau depuis Johannesburg où elle emploie des avocats et des chercheurs juridiques pour fournir une assistance en matière de contentieux et un renforcement des capacités de ses partenaires du réseau. En tant qu'organisation d'ancrage, ISLA est le lieu où la coordination de la phase pilote du réseau a été assurée.

Comme indiqué précédemment, en mettant en œuvre le modèle du WHRN, ISLA ne crée pas d'Unités de contentieux stratégique ISLA au sein des organisations partenaires. Cette approche visait à rendre l'intervention de ISLA plus efficace et plus responsable, la raison étant de garantir l'indépendance des organisations. Ainsi, ISLA a été guidée par le principe du partenariat qui est une coordination axée sur les résultats basée sur ses capacités internes et opérationnelles et de ressources. Le processus d'établissement de ces partenariats et les obligations créées en conséquence sont examinés plus en détail ci-dessous.

Le WHRN s'est efforcé de fournir un soutien de qualité et à long terme aux individus et aux institutions partenaires qui travaillent sur les contentieux stratégiques en investissant dans des organisations partenaires pour établir une Unité de contentieux stratégique, en offrant des renforcements des capacités aux organisations partenaires qui sont conçues en fonction du contexte et du travail en cours afin de renforcer les capacités et effectuer le renforcement des capacités institutionnelles des organisations partenaires du WHRN. En outre, ISLA a cherché à apporter un appui au renforcement des capacités institutionnelles en investissant dans le renforcement des capacités des partenaires à mener des contentieux stratégique. L'investissement était destiné à soutenir le développement ou le renforcement des Unités de contentieux stratégique dans les institutions partenaires du réseau, et à renforcer les pratiques et procédures qui créent un environnement propice aux contentieux stratégiques.

Le WHRN a été soutenu par un coordonnateur de réseau en tant que point focal qui facilite tous les aspects du réseau. La coordonnatrice du réseau a été chargée d'assurer une coordination transparente des partenariats, de veiller à ce que les cas qui ont été référés par les partenaires du réseau soient bien soutenus, d'assumer la responsabilité de l'apprentissage et du développement, de la résolution des contentieux et de veiller à ce que la qualité du service offert par les avocats de ISLA soit satisfaisante. Son travail a également contribué au renforcement des capacités institutionnelles des organisations partenaires.

Pendant la durée de la phase pilote de trois ans, la gestion des Unités de contentieux stratégique a été assurée conjointement par les organisations partenaires avec les conseils et le soutien de ISLA. Les Unités devaient suivre les procédures internes de l'organisation en matière de ressources humaines. Pour le partenaire du réseau central / local, ISLA a apporté un soutien financier complet à l'Unité, y compris l'allocation du soutien administratif dont l'organisation partenaire avait besoin pour un fonctionnement efficace de l'Unité. ISLA était également chargée de veiller à ce que les principaux objectifs de l'Unité ainsi que ses résultats soient stratégiquement conformes à ceux de l'organisation partenaire. ISLA a développé une matrice détaillant les éléments impliqués dans la coordination du WHRN qui décrit comment ISLA a entrepris de coordonner et de rendre opérationnel réseau d'Unité de contentieux stratégique, joint en Annexe 2. 7.

## 7. Composantes essentielles du protocole d'accord

---

Les protocoles d'accord conclus par ISLA et les organisations partenaires comportaient des clauses générales décrivant les partenaires concernés, à savoir ISLA et le partenaire de mise en œuvre; l'objectif du partenariat, qui est l'objectif du WHRN décrit plus haut; la durée des partenariats; les obligations des partenaires concernés; l'engagement du personnel; les programmes et sélection de cas; les plans de travail; la collecte de fonds; les stratégies de communication; la rédaction des rapports; le suivi et l'évaluation; la résiliation; et d'autres questions générales telles que l'échange de connaissances, les différends, les révisions, les amendements et la confidentialité. Pour des exemples de protocoles d'accord avec plus de détails, voir l'annexe 3 pour un échantillon de protocole d'accord de partenariat principal et l'annexe 4 pour un exemple de protocole d'accord de partenariat associé.

La section ci-dessous aborde de manière thématique certaines composantes essentielles du protocole d'accord, en analysant la manière dont elles ont été mis en œuvre dans la pratique et les évolutions qui se sont produites pour rendre le modèle WHRN plus réactif au cours de la phase pilote.

### 7.1. Choix des partenaires et critères de sélection

Les critères qui ont guidé la sélection des partenariats constituent une composante centrale du modèle WHRN. La sélection des partenariats est apparue dans le protocole d'accord en partie sous la composante relative aux exigences du partenariat, cependant, il s'agit d'un élément qui transcende toutes les composantes essentielles du protocole d'accord et détermine la conformité du partenariat car il fonctionne avant même l'établissement d'un partenariat structuré par la signature d'un protocole d'accord.

Le recensement et la sélection des partenaires pour la phase pilote du WHRN ont été éclairées et améliorées par les relations existantes de ISLA dans les pays et avec les organisations impliquées. Comme décrit dans la section précédente, un large éventail de partenariats a été exploré, de manière ciblée, à travers plusieurs visites et consultations exploratoires.

L'idée initiale de ISLA était de s'associer avec des organisations de défense des droits des femmes et des organisations dirigées par des femmes qui faisaient du travail d'aide juridique et se concentraient sur les contentieux stratégiques. En termes de critères de sélection, les organisations de défense des droits de l'homme dirigées par des hommes ou les organisations traditionnelles n'étaient pas prises en compte. Les consultations ont toutefois révélé l'existence de tensions liées la nécessité de demander les comptes aux États. ISLA a appris qu'il est plus important d'établir des partenariats basés sur l'orientation et l'alignement politiques pour comprendre l'utilisation des contentieux stratégiques et la nécessité de demander des comptes aux États.

Par conséquent, les critères de la phase pilote étaient guidés par les principes suivants:

- Que l'organisation fasse du contentieux stratégique l'un de ses domaines prioritaires;
- Que l'organisation travaille sur les droits des femmes au sens large;
- L'organisation est féministe ou a une optique sexospécifique et mène des contentieux féministes; et
- L'organisation soit composée d'au moins une avocate, et même lorsque les organisations sont dirigées par des hommes, la condition est que les avocates soient détachées auprès du WHRN.

L'évolution des critères de sélection dans la pratique a suivi la réfutation de certaines hypothèses initiales. Au début, on pensait que travailler avec des organisations de défense des droits des femmes ou des organisations qui s'identifient comme féministes serait le meilleur point de départ pour créer des Unités de contentieux stratégique et une réserve de plaideuses féministes. Cette hypothèse a été réfutée à deux niveaux. Premièrement, il est devenu évident que le nombre d'organisations de défense des droits des femmes ou d'organisations féministes sur le continent est très faible et pas autant que l'on le croit, ce qui rend difficile l'identification des partenaires potentiels. Deuxièmement, ISLA a appris que l'orientation politique d'une organisation, en particulier en ce qui concerne sa compréhension de l'utilité de l'utilisation du contentieux stratégique pour tenir les États responsables et construire une jurisprudence qui contribue au changement social parallèlement à d'autres processus extrajudiciaires, est plus importante.

Cette importance de l'alignement de l'orientation politique et de la compréhension de la valeur du contentieux stratégique a été démontrée au cours de la phase pilote. Par exemple, dans un partenariat principal, alors que l'organisation n'était pas une ONG de défense des droits humains dirigée par des femmes, ce partenariat s'est avéré fructueux. L'organisation a mis en œuvre le protocole d'accord qu'elle avait conclu avec ISLA du début à la fin de la phase pilote. L'avocate du réseau de ce partenaire a reçu l'espace et les outils nécessaires pour rendre l'Unité de contentieux stratégique fonctionnelle et lui permettre de se concentrer sur le travail de contentieux stratégique.

En revanche, un autre partenariat avec une ONG de défense des droits des femmes dirigée par des femmes n'a pas été couronné de succès en raison d'un manque de l'alignement similaire. Ce partenaire n'a pas permis à l'avocate du réseau de se concentrer sur les résultats attendus tels que définis dans le protocole d'accord, ce qui n'a pas permis à l'Unité de contentieux stratégique de se développer. Aucun nouveau cas de contentieux stratégique n'a été identifié et l'essentiel du travail de l'avocate consistait à superviser le cabinet d'aide juridique et à soutenir la directrice exécutive en assistant à des réunions ou en faisant des présentations sans rapport avec son travail en matière de contentieux stratégique. L'avocate a présenté à ISLA des cas qui n'avaient fait l'objet d'aucune réflexion ou l'angle du contentieux stratégique n'était pas identifié et ou l'objectif n'était pas clair. Malgré les tentatives d'orientation de l'avocate, le partenaire du réseau a insisté pour travailler sur des cas qui ne sont pas stratégiques et contre l'avis de ISLA. Ces deux expériences de la phase pilote démontrent qu'il a été plus facile d'intégrer une optique féministe à des organisations qui comprenaient et utilisaient déjà le contentieux stratégique, par opposition à l'établissement d'une approche ou des unités contentieux stratégique au sein des organisations de droits des femmes/féministes plus orientées vers la prestation de services d'aide juridique et qui ont du mal à voir plus loin.

## **7.2. Recrutement d'avocats WHRN**

Le recrutement de la phase pilote du WHRN s'est concentré sur le recrutement institutionnel plutôt que sur le recrutement des avocats individuels qui ont participé en tant que plaideurs féministes. Les avocates ont été nommées par l'organisation partenaire. Pour les partenariats du réseau local, le recrutement de l'avocate principale de l'Unité de contentieux stratégique a été initié par les partenaires locaux avec le soutien de ISLA. La publicité était centralisée et gérée par les partenaires en consultation avec ISLA afin de s'assurer que le processus de recrutement était conforme à la politique de recrutement interne de l'organisation partenaire et que le processus était conforme à la législation nationale du travail. Toutes les organisations partenaires étaient censées veiller à ce que des candidats qualifiés possédant une solide expertise en contentieux soient recrutés. À ce titre, tant les partenaires locaux que ISLA étaient responsables de la présélection, des entretiens et de la sélection de l'avocat principal des l'Unité de contentieux stratégique.



Au début de la conception du processus de recrutement, celui-ci était censé être un processus conjoint entre ISLA et les partenaires du réseau local. Toutefois, lors des consultations ultérieures, ISLA et les partenaires ont décidé de faire du partenaire local le seul employeur afin que les avocats ne soient pas en conflit sur l'identité des employeurs.

### 7.3. Les partenariats en réseau et leur évolution

Le WHRN a été initialement conçu pour être mis en œuvre par le biais de partenariats de réseau central. Au cours de la phase pilote, deux de ces partenariats ont été créés au Kenya et en Ouganda. L'établissement de ces partenariats a nécessité des évaluations initiales de la capacité, des plans ou de la volonté des organisations partenaires potentielles à mener des contentieux stratégiques. Grâce aux consultations décrites ci-dessus, ISLA a fourni des informations sur le WHRN et a acquis une meilleure compréhension du travail des partenaires et s'est engagé sur la manière dont le partenariat fonctionnera efficacement pour atteindre les objectifs prévus. Sur la base de ces discussions et d'un accord mutuel, un protocole d'accord a été convenu et signé. ISLA a conclu un accord de partenariat de trois ans avec les deux partenaires du réseau central sur la base d'obligations financières et autres spécifiées comme suit:<sup>8</sup>

- ISLA, en collaboration avec le partenaire, recrute un avocat du réseau et ISLA verse un salaire à l'avocat qui fera partie ou dirigera l'Unité de contentieux stratégique des organisations partenaires;
- ISLA contribue à l'élaboration de cas et aux coûts administratifs de l'Unité de contentieux stratégique;
- ISLA apporte un soutien technique pour les contentieux sous la forme de conseil juridiques à l'avocat, en agissant comme *amicus curiae*, et en étant un co-représentant juridique devant les organes nationaux, régionaux et internationaux des droits de l'homme;
- ISLA fournit des ressources juridiques et des recherches axées sur divers aspects du contentieux;
- ISLA fournit un renforcement des capacités sous la forme d'instituts de contentieux (qui ont un programme de trois ans), de séminaires approfondis, d'ateliers thématiques, de consultations stratégiques (entre autres) auxquels peuvent participer les avocats du réseau local de partenaires ainsi que deux autres avocates de l'organisation; et
- ISLA apporte un appui au renforcement des capacités institutionnelles en investissant dans le renforcement de la capacité des partenaires à mener des contentieux stratégiques à travers un appui institutionnel avec un accent particulier sur le renforcement des pratiques et des procédures qui créent un environnement propice aux contentieux stratégiques.

#### 7.3.1. Évolution des partenariats - Partenariats du réseau associé

Au cours de la phase pilote, les partenariats WHRN ont évolué pour inclure des partenaires associés et des partenaires d'élaboration de cas, en plus des partenaires locaux / principaux. L'évolution s'est produite principalement parce que ISLA a dû ajuster l'objectif initial de soutenir dix avocats dans dix organisations dans dix pays africains en raison de contraintes de financement. Selon les projections, cet objectif coûterait 75.000 dollars par avocat dans une organisation partenaire, soit un total de 750.000 dollars par an. ISLA n'a pas été en mesure de réunir ces fonds et n'a pu en collecter que suffisamment pour soutenir trois avocats. En 2016-2017, ISLA a identifié trois partenaires dans trois pays pour tester le modèle WHRN avec eux: KELIN Kenya, FIDA Ouganda et WLAC en Tanzanie. Comme l'ont montré les sections

<sup>8</sup> Voir l'annexe 3 pour un exemplaire de protocole d'accord pour les partenaires principaux/locaux.

précédentes, au début de 2017, ISLA avait conclu deux partenariats principaux (au Kenya et en Ouganda) et le troisième partenaire (Tanzanie) s'est retiré en raison de la lutte pour parvenir à un consensus sur la rémunération et l'étendue du travail de l'avocat. ISLA a engagé un deuxième partenaire en Tanzanie et a tenté de former un partenariat, mais les mêmes problèmes se sont posés. Par conséquent, ISLA a continué à travailler avec deux avocats à plein temps tout en continuant à négocier un avocat de réseau à plein temps en Tanzanie. Le troisième partenariat en Tanzanie s'est retiré après l'arrêt des activités de ISLA en 2017.

Au début de 2018, l'un des deux partenariats locaux a été résilié pour cause d'incompatibilité. Cela a laissé ISLA avec un partenaire principal et un avocat, et après réflexion, ISLA a reconnu que les objectifs n'étaient pas atteints. En raison de ces luttes, ISLA a reconnu que la nature des relations doit évoluer. ISLA a organisé une réunion dans le but de développer une compréhension commune des partenariats, en particulier, ce qu'est un partenaire de réseau associé et ce que l'on attend de cette catégorie de partenariats.

ISLA a reconnu qu'il existe des organisations qui emploient déjà des avocats, et qu'une évaluation de leur travail en matière de contentieux stratégiques a démontré soit qu'elles travaillent actuellement ou qu'elles prévoient de travailler sur des cas de contentieux stratégiques. ISLA a noté que ces organisations pourraient bénéficier du renforcement des capacités des avocats et du renforcement des capacités institutionnelles qu'offre ISLA. Par conséquent, les formulaires de partenariat WHRN ont été élargis afin d'offrir cette opportunité à davantage de femmes juristes sur le continent.

Ayant décidé d'élargir le WHRN pour inclure des partenariats de réseaux associés, ISLA a mené des consultations supplémentaires et des visites exploratoires en avril 2018 pour inciter les partenaires potentiels du réseau associé à participer au WHRN. Ces organisations ont été identifiées par le type de travail qu'elles effectuent, sur la base des suggestions du personnel de ISLA, des partenaires du réseau et des recherches sur Internet. ISLA a restreint la recherche à six organisations en Afrique de l'Est qui étaient envisagées pour rejoindre le WHRN; de l'Ouganda, il y a HRAPF et Chapter Four, du Kenya, CREAM Kenya et Katiba Institute (KI) et de la Tanzanie, il y a LEAT et HakiMadini. Sur les six partenariats consultés, trois (HRAPF, Chapter Four et CREAM) se sont joints à eux en tant que partenaires associés et trois ont été jugés inadaptés au WHRN. Les trois autres ont été jugés inadéquats pour diverses raisons, telles que le manque d'intérêt pour les contentieux stratégiques ; avec une préférence pour la réforme du droit; le fait de ne pas déjà faire de contentieux stratégique; le fait de s'intéresser aux contentieux stratégiques mais pas aux contentieux féministes; ou manque de clarté sur la manière dont l'organisation travaille sur les questions relatives aux droits des femmes.

Les partenariats associés doivent être essentiellement les mêmes que les partenaires principaux en ce sens qu'ils doivent avoir les mêmes objectifs et obligations, sauf qu'il n'y aurait aucune obligation financière d'employer et de payer un avocat à plein temps dans l'organisation, et que tout autre fonds versé serait régi par un accord de travail pour l'utilisation de ces fonds. Dans n'importe quel pays, ISLA doit avoir idéalement un partenaire principal ainsi qu'un ou plusieurs partenaires de réseau associés. ISLA a reconnu que ce type de partenariat serait plus difficile car il n'y a pas de ressources pour soutenir un avocat à plein temps, mais on s'attendait à ce que les partenaires associés travaillent à des contentieux pour développer une jurisprudence féministe. ISLA a reconnu qu'il y a la possibilité d'avoir une disjonction entre ce que ISLA offre et ce que veulent les partenaires.



#### a) **Modalités des partenariats de réseaux associés**

Les modalités des partenariats d'associés étaient que ISLA conclurait des partenariats de réseaux d'associés pour une période de trois ans avec les obligations suivantes :

- ISLA apporte un soutien technique pour les contentieux sous la forme de conseil juridiques à l'avocat, en agissant comme *amicus curiae*, et en étant un co-représentant juridique devant les organes nationaux, régionaux et internationaux des droits de l'homme;
- ISLA fournit des ressources juridiques et des recherches portant sur divers aspects du contentieux;
- ISLA fournit un renforcement des capacités sous la forme d'instituts de contentieux (qui ont un programme de trois ans), de séminaires approfondis, d'ateliers thématiques, de consultations stratégiques (entre autres) dans lesquels les avocats du réseau de partenaires locaux ainsi que deux autres avocates de l'organisation peuvent participer; et
- ISLA fournit un renforcement des capacités institutionnelles en investissant dans le renforcement des capacités des partenaires à mener des contentieux stratégiques à travers un appui institutionnel avec un accent sur le renforcement des pratiques et des procédures qui créent un environnement propice aux contentieux stratégiques.

Les obligations des partenaires associés du réseau étaient les suivantes:

- Institutionnaliser les contentieux stratégiques en apportant le soutien nécessaire, notamment en facilitant l'accès aux dossiers en cours et aux membres du personnel;
- S'assurer que le plan de travail convenu entre le partenaire et ISLA est mis en œuvre et demander l'aide de ISLA en cas de besoin;
- Entreprendre des interventions juridiques stratégiques au niveau national, régional et international pour faire avancer les droits humains des femmes et les intérêts stratégiques des deux genres par exemple par le biais de contentieux stratégiques, de requêtes d'*amicus* et de plaintes devant les organes conventionnels;
- La participation active des avocats et des candidats avocats aux activités de renforcement des capacités de ISLA;
- Contribuer à un bulletin d'information trimestriel basé sur un thème ou un sujet prédéfini et convenu qui explore et analyse ce qui permet ou entrave les contentieux stratégiques dans leurs divers contextes; et
- Convenir d'un plan de travail et de méthodes de travail concernant l'élaboration d'un dossier dans lequel ISLA intervient et soutient.

#### 7.3.2. Elaboration de cas ou partenariats de réseaux de collaboration

Une troisième couche de partenariats a également été introduite, à savoir le partenariat de réseau collaboratif qui vise principalement à établir des partenariats sur le soutien à l'élaboration de cas ou tout autre aspect du travail convenu entre ISLA et le partenaire du réseau. Le présent partenariat serait formé notamment à des fins de provision ou d'élaboration de cas spécifiques.

### **7.4. Le travail programmatique soutenu par le WHRN**

Au départ, le WHRN a été conçu pour soutenir deux programmes, le programme de lutte contre la violence à l'égard des femmes et le programme sur les droits des femmes à la terre à la propriété. De plus en plus, ISLA a commencé à travailler sur la santé et les droits sexuels et reproductifs des femmes, puis a conçu un programme sur les droits socioéconomiques des

femmes qui mettrait l'accent sur les droits à la santé et à l'éducation. Cependant, les deux principaux domaines d'intérêt qui ont éclairé le contenu thématique du renforcement des capacités des WHRN, en particulier par le biais d'instituts de contentieux, étaient la violence à l'égard des femmes (VEF) et les droits fonciers et de propriété des femmes (WLPR).

#### 7.4.1. Violence à l'égard des Femmes (VEF/VAW)

Le programme VAW s'est concentré sur les affaires qui développent les obligations positives des États en matière de protection des femmes contre la violence, en particulier l'incapacité à prévenir les violations et l'incapacité de réagir lorsque des violations ont eu lieu. Il s'agit notamment de mettre un accent sur les obligations des États d'enquêter sur les violations, de poursuivre et de sanctionner leurs auteurs. Le travail initial de ISLA comprenait l'élaboration de normes relative à l'obligation des États de protéger les victimes de la traite et de développer spécifiquement une jurisprudence sur les devoirs envers les victimes dans les pays d'origine, de destination et de transit. ISLA a prévu de travailler sur la question des femmes qui interagissent avec le système de justice pénale en raison de la violence. Il s'agit notamment des femmes qui tuent des conjoints violents ou sont impliquées dans des activités illégales comme le travail du sexe ou le trafic de drogue en raison de la violence. L'objectif de ce travail est d'élargir les motifs de justification pour inclure une défense qui reconnaît la violence à l'égard des femmes. ISLA cherche à étendre ses activités pour se concentrer sur la violence intersectionnelle, y compris la violence contre les femmes lesbiennes, bisexuelles, transgenres, les femmes handicapées et les femmes migrantes.

#### 7.4.2. Droits des femmes à la terre et à la propriété (WLPR)

Le programme WLPR vise<sup>9</sup> à utiliser les tribunaux pour contester les lois discriminatoires qui ont un impact négatif sur la propriété, le contrôle et l'accès des femmes à la terre et aux droits de propriété. Par le biais de ce programme, ISLA a cherché à soutenir des cas portant sur diverses questions touchant les droits fonciers et de propriété des femmes. Il s'agit notamment des dossiers relatifs aux droits fonciers et à la propriété des femmes dans le contexte familial, tels que les cas d'absence d'égalité de droits à l'héritage, des lois qui excluent ou restreignent l'accès des femmes aux droits de propriété et l'exclusion des femmes dans les processus d'administration des biens des défunts. En outre, l'accent a été mis sur les impacts sexospécifiques des activités des industries extractives sur l'accès et l'utilisation des terres par les femmes, un domaine auquel peu d'attention a été accordée, alors que le problème est très répandu sur le continent.

Ces domaines thématiques ont été guidés par le cadre stratégique 2016-2018 de ISLA et ont été inclus dans la note conceptuelle du WHRN. Cependant, dans la pratique, il y a eu un décalage entre les domaines prioritaires identifiés par ISLA et ce que les organisations partenaires ont pu faire.

### 7.5. Accent exclusif sur les contentieux stratégiques et la sélection des affaires

Un élément essentiel du protocole d'accord était que le travail des partenaires centraux / locaux, devrait se concentrer exclusivement sur les contentieux stratégiques. Sur la base de ce à quoi répondait le modèle du WHRN, il a été discuté et décidé que les Unités de contentieux stratégiques dans le cadre du WHRN permettraient au personnel de travailler exclusivement sur des contentieux stratégiques. Ces affaires seraient identifiées au sein de l'organisation partenaire du réseau et devraient être des affaires appartenant à l'institution partenaire. ISLA travaillerait

<sup>9</sup> Ce domaine prioritaire est désormais le domaine prioritaire de la justice économique des femmes (WEJ).

avec l'organisation partenaire pour aligner ses objectifs dans chaque domaine thématique sur ceux de l'organisation partenaire. Dans les cas où le partenaire identifie des affaires qui ne relèvent pas des domaines thématiques, cela serait discuté avec ISLA, en tenant compte des critères de sélection des affaires. Les organisations partenaires ont accepté de confier toutes les questions de contentieux stratégique à l'Unité de contentieux stratégiques, sauf dans les cas où un donateur a exigé que l'organisation partenaire travaille avec un autre avocat. De tels cas devaient être discutés avec ISLA. Au cours des consultations, il a été convenu qu'un critère de section des affaires serait élaboré pour guider l'organisation partenaire sur la manière de sélectionner les affaires pour les contentieux stratégiques.

En pratique, la question de la concentration exclusive sur les contentieux stratégiques a apporté des enseignements différents pour les partenaires locaux / principaux et pour les partenariats associés. Pour les partenariats du réseau central, il y avait une hypothèse initiale à cet égard que les avocats n'étaient pas en mesure de se concentrer sur les contentieux stratégiques principalement en raison du facteur temps. Le fardeau d'être occupé par d'autres tâches programmatiques est le principal obstacle qui, s'il était supprimé, signifiait que les avocats seraient en mesure d'identifier les affaires et de s'engager efficacement sur les contentieux stratégiques. Cependant, ce n'était pas toujours le cas. Au-delà de la question des contraintes de temps, l'orientation politique d'un partenaire local et son adhésion à la vision de la création d'une Unité de contentieux stratégiques ont été un facteur de confusion majeure. Par exemple, dans un partenariat de réseau central, bien que la description de poste de l'avocat soit uniquement axée sur le contentieux stratégique, son incapacité à identifier l'angle stratégique dans les affaires ainsi que le penchant et la préférence de l'organisation pour l'aide juridique ont paralysé la capacité de l'avocat principal à mener des contentieux stratégiques.

En outre, en ce qui concerne la sélection des affaires pour les contentieux stratégiques, on a supposé que lorsque les avocats de ISLA agissent en tant que conseillers auprès des avocats, il y aura coopération et les conseils seront reçus avec bonne volonté par l'organisation partenaire. Cela n'a pas toujours été le cas. Dans un cas, lorsque les avocats de ISLA ont identifié des lacunes importantes dans les plaidoiries, les conseils techniques n'ont pas été bien reçus. Le partenaire local n'était pas disposé à apporter des changements au motif que lui et la coalition avec laquelle il élaborait le dossier, avaient travaillé dessus pendant plusieurs années et étaient donc réticents à «revenir à la case départ». Ils ont insisté pour que le dossier se poursuive tel qu'il est avec l'appui de ISLA. Cette expérience montre qu'agir en tant que conseillers auprès des avocats du WHRN ne signifie pas qu'il y aura coopération ou que les conseils juridiques seront intégrés, surtout si le partenaire local a d'autres intérêts dans une affaire.

Pour les partenaires associés du réseau, le principal apprentissage a été le défi que, bien que leur capacité ait été augmentée il était pratiquement incapable de se concentrer sur les contentieux stratégiques en raison de leurs descriptions de poste, qui était plus axées sur le travail programmatique. Ce défi est développé plus en détail dans les sections ci-dessous.

## **7.6. Plans de travail**

L'organisation partenaire doit élaborer les plans de travail trimestriels et annuels de l'Unité de contentieux stratégique avec le budget. Le personnel de l'Unité de ISLA et de l'Unité de contentieux stratégique doivent élaborer un plan qui incorpore des plans de travail pour chaque affaire individuelle et des activités de renforcement des capacités du personnel de contentieux stratégique pour toute l'année. Les activités de renforcement des capacités doivent intégrer les activités énoncées dans le protocole d'accord.

## 7.7. Supervision

La supervision et le suivi des performances professionnelles de l'avocat principal devaient être guidés par les systèmes de ressources humaines et les procédures opérationnelles normales de l'organisation partenaire. En tant que telle, l'organisation partenaire serait l'employeur du personnel embauché pour diriger l'Unité de contentieux stratégique. À cette fin, la structure hiérarchique sera modelée par la structure de l'organisation partenaire locale. L'avocat principal serait également supervisé par ISLA sur un contenu de travail spécifique convenu entre ISLA et l'organisation partenaire. ISLA et l'organisation partenaire devaient s'efforcer de concilier les procédures d'évaluation du personnel de l'Unité de contentieux stratégique, ce qui signifie que les membres du personnel de l'Unité de contentieux stratégique doivent être évalués à la fois par l'organisation partenaire et ISLA.

Le rôle de supervision du coordonnateur du réseau était de résoudre les problèmes soulevés par le personnel de l'Unité de contentieux stratégique en communiquant ses préoccupations aux cadres supérieurs de l'organisation partenaire ainsi qu'à ISLA.

## 7.8. Rapports hiérarchiques

Les structures de rapport différaient entre les partenaires principaux et les partenaires associés. Pour les partenaires principaux, les rapports étaient trimestriels, tandis que pour les partenaires associés, ils étaient déterminés par les accords spécifiques conclus entre ISLA et le partenaire, par exemple dans un partenariat, des rapports étaient exigés «régulièrement». Les partenaires associés devaient également contribuer à un bulletin d'information trimestriel basé sur un thème ou un sujet prédéfini et convenu qui explore et analyse ce qui permet ou entrave les contentieux stratégiques dans leurs divers contextes.

## 7.9. Communication

La communication faisait partie intégrante des partenariats du WHRN. La personne focale à ISLA était la coordonnatrice du réseau et chaque partenaire devait nommer une personne de contact, de préférence une personne à qui le conseiller juridique rendait compte. En vertu des protocoles d'accord, les personnes focales désignées étaient les directeurs exécutifs ou les directeurs exécutifs adjoints, selon qui était le superviseur direct du conseiller juridique. Un plan de communication détaillé décrivant la communication interne et externe devait être inclus dans les protocoles d'accord.

## 7.10. Résiliation

Il a été discuté que les partenariats prendraient fin lorsque la première phase de ce projet se serait terminée et que les objectifs seraient atteints. Il a été convenu que pour les partenariats du réseau central, le personnel de l'Unité de contentieux travaillerait exclusivement sur les contentieux stratégiques. L'attribution de tâches autres que celles prévues par ISLA ou de l'organisation partenaire constituerait une violation du partenariat. Les partenariats pouvaient également être résiliés avant la première phase si les partenaires enfreignent les conditions générales du protocole d'accord auxquelles il était impossible de remédier, par exemple en cas de fraude ou de fausse déclaration; et si l'autre partie a commis toute autre violation du protocole d'accord et n'a pas remédié à la violation après avoir reçu trois notifications écrites à cet effet. Bien que les recours des parties en vertu des protocoles d'accord ne soient pas exhaustifs, le partenaire qui était en infraction effectuerait tout paiement dû par lui à l'autre partenaire et s'efforcerait de finaliser tous les travaux en cours pour l'année en question afin de permettre une fin harmonieuse des affaires en cours.

## 7.11. Renforcement des capacités dans la phase pilote du WHRN

### 7.11.1. Instituts de contentieux

Les instituts de contentieux ont été au cœur des activités de renforcement des capacités du WHRN. Il s'agit d'une série d'activités de renforcement des capacités d'une durée de deux semaines organisées deux fois par an pendant trois ans. Au cours de la phase pilote, huit formations dans les instituts de contentieux ont eu lieu. Le programme avait pour objectifs primordiaux de développer les connaissances et les compétences sur les contentieux stratégiques devant divers forums, de fournir des connaissances solides sur l'utilisation du droit comparé et international dans les contentieux stratégiques, de doter les participants des compétences nécessaires pour utiliser les différents mécanismes des droits de l'homme et améliorer leur compréhension des théories juridiques féministes et leur utilité pour faire avancer les contentieux sur les droits des femmes. Les instituts étaient composés d'experts issus du milieu universitaire et de praticiens ayant une expertise substantielle dans les domaines couverts par le programme. Les sessions comprenaient des éléments à la fois théoriques et pratiques. La structure comprenait des séances de contact avec les membres de la faculté qui étaient participatives et comprenaient des présentations, des lectures, des discussions et des activités. L'aspect pratique comprenait une compétition de plaidoirie à la fin des deux instituts.

En pratique, ISLA a compris que lors de la mise en œuvre des formations des instituts de contentieux, les avocats du WHRN n'étaient pas au même niveau en termes de connaissance et de compréhension du droit international et des principes, y compris comment et pourquoi on peut utiliser les cadres normatifs internationaux dans les contentieux stratégiques. La formation et de l'expérience juridiques de la plupart des candidats étaient axées sur les juridictions nationales, ce qui signifie qu'ils n'étaient pas exposés aux cadres normatifs internationaux et à l'analyse de genre. Par conséquent, ISLA a pris du recul et a veillé à ce que le travail de base pour le renforcement des capacités des WHRN se concentre sur la couverture de ces éléments dans le programme. ISLA s'est également ajustée et s'est engagée dans une sélection plus rigoureuse des participants et a limité son ouverture afin de s'assurer que les personnes sélectionnées avaient «un certain niveau de connaissances à partir duquel ISLA pouvait construire des hypothèses». Le resserrement des critères a permis à ISLA de contrôler le niveau des lacunes dans les connaissances en droit international, ce qui a permis de combler plus facilement ces lacunes.

### 7.11.2. Séminaires approfondis

Les séminaires approfondis ont été une autre initiative de renforcement des capacités organisée par ISLA pendant la phase pilote pour développer l'expertise des avocats du réseau. Ils ont donné l'occasion aux avocats partenaires de discuter librement d'une affaire, d'élaborer une stratégie de contentieux pour renforcer les effets de l'affaire, de discuter des plaidoiries et de parler généralement des défis anticipés dans le contentieux.

### 7.11.3. Apprentissage et développement

ISLA s'est lancé dans un processus d'expansion du travail d'apprentissage et de développement qui visait à évaluer, saisir, suivre, contrôler et fournir un retour d'informations sur les progrès de chaque avocat du réseau participant aux activités de renforcement des capacités de ISLA. Sur la base des apprentissages de l'institut de contentieux, l'activité d'apprentissage et de développement était un processus qui cherchait à surveiller un large éventail d'activités telles que les tribunaux fictifs et les évaluations écrites et orales entreprises dans les instituts de contentieux. Les éléments du travail d'apprentissage et de développement comprenaient:

- Un questionnaire de clarification des valeurs qui détermine l'éligibilité d'un nouvel avocat du réseau à faire partie du WHRN;
- Une évaluation des besoins des avocats qui se rejoignent le WHRN;
- Une évaluation des apprentissages pendant les instituts de contentieux (écrit, oral et plaidoirie); et
- Une évaluation de l'apprentissage après l'institut du contentieux (missions, participation aux visites de pays et contributions au bulletin trimestriel).

La composante d'apprentissage et de développement a suscité une certaine controverse et une certaine résistance parmi les partenaires car il a été introduit plus tard dans la phase pilote. Certains membres du WHRN ont résisté aux évaluations parce que cela était considéré comme une charge de travail supplémentaire à des horaires déjà exigeants et qu'en tant que partenaires, il n'était pas approprié de s'évaluer mutuellement. De plus, les partenaires du WHRN ne voulaient pas d'un système qui attribue des points en fonction des réponses. Au départ, les évaluations étaient structurées de manière à attribuer le nombre total de points possibles à attribuer. Une solution a été trouvée lorsque ISLA a réduit le nombre d'outils d'évaluation. En outre, un compromis a été atteint selon lequel ISLA ne ferait pas la notation pour les affaires des partenaires, mais a convenu que si la notation était effectuée, ce serait à des fins internes de ISLA. Il n'y avait cependant aucune objection à la notation pendant le tribunal fictif.

## 7.12. Renforcement des capacités institutionnelles

Alors que le WHRN était fortement axé sur les activités d'appui au renforcement des capacités des avocats, ISLA a reconnu qu'il est important d'apporter un appui supplémentaire aux partenaires et de renforcer leurs capacités institutionnelles. ISLA a tenu des réunions de consultation qui ont facilité une conversation au cours de laquelle les partenaires de ISLA ont fait ressortir les lacunes et les défis au sein de leurs opérations qui ont aidé ou inhibé le travail de contentieux stratégique. Les consultations ont abouti à un processus d'identification conjointe des domaines où des améliorations sur les outils, les systèmes et les processus pourraient être apportées afin de pouvoir adapter un programme visant à combler les lacunes existantes. Les consultations ont impliqué les directeurs exécutifs, la direction du programme, la direction des opérations et les avocats des organisations partenaires du réseau ISLA. Plusieurs domaines opérationnels ont été identifiés comme devant être renforcés et pouvant bénéficier aux partenaires du réseau, tels que le soutien entre partenaires au-delà du soutien financier, la documentation, la sécurité en termes de technologie et du développement d'outils de suivi.

Le renforcement des capacités institutionnelles devait se dérouler en trois phases. La première phase s'est concentrée sur la conduite d'une analyse institutionnelle du partenaire du réseau pour identifier les forces et les domaines de développement de l'institution par rapport à la manière dont elle mène les contentieux stratégiques. Cela identifie également les besoins de formation des partenaires afin qu'un programme soit conçu sur mesure pour chaque partenaire du réseau. La deuxième phase visait à développer une compréhension commune de ce qu'est un contentieux stratégique et la manière dont le WHRN propose de le faire. Il s'agit d'une discussion avec la direction des partenaires du réseau et les avocats. La troisième phase était un examen plus pratique des systèmes et des procédures au sein des organisations partenaires, faisant les interventions guidées nécessaires pour les améliorer. Au cours de la phase pilote, l'ISLA a développé un outil d'analyse institutionnelle mentionné dans la première phase.

La composante de renforcement des capacités institutionnelles du WHRN n'a cependant pas été complètement déployée parallèlement à la composante de renforcement des capacités des avocats au cours de la phase pilote. ISLA est en train d'établir un programme de renforcement



des capacités institutionnelles de trois ans pour les organisations partenaires. Une voie à suivre était que les anciens du WHRN pourraient utiliser le programme élaboré pour se concentrer sur le leadership organisationnel, les politiques et les processus internes, ainsi que le perfectionnement professionnel continu des avocats du WHRN.

### **7.13. Collecte de fonds pour le WHRN**

Au début du WHRN, divers modèles de financement ont été envisagés, y compris la convocation de tous les donateurs, la collecte de fonds collectivement pour un pool de fonds ou une stratégie de financement à deux niveaux où le financement irait à ISLA ou à des organisations partenaires ou au financement de ISLA comme point d'ancrage. Il a été convenu au départ que ISLA et l'organisation partenaire doivent être responsables de la collecte de fonds pour les Unités de contentieux stratégique. Cependant, pendant la phase pilote, la collecte de fonds conjointe ne s'est pas concrétisée. ISLA a assumé le rôle de collecte de fonds pour l'Unité de contentieux stratégique et les activités du WHRN. ISLA avance 75.000 dollars pour financer le salaire d'un avocat chevronné et couvrir les frais de fonctionnement du partenaire local. Il a été convenu qu'en fonction de la disponibilité des fonds, ISLA fournirait un financement supplémentaire pour davantage de personnel et le soutien administratif nécessaire à l'organisation partenaire pour gérer efficacement l'Unité de contentieux stratégique.

De plus, le financement lié à l'élaboration d'affaire était avancé, s'il est disponible, au cas par cas. Par exemple, lorsqu'un cas de contentieux stratégique est identifié, ISLA et l'organisation partenaire calculent le coût de l'affaire et divulguent le montant avancé pour financer l'ensemble du cas. Par souci de transparence, les deux partenaires doivent divulguer le nom du donateur et les ressources allouées conformément aux exigences du donateur lors du financement de l'affaire. Voici quelques principes qui ont guidé l'administration financière et la reddition de comptes:

- **Rapports:** Les questions clés sur la question de l'administration financière et de la responsabilité se rapportaient à la façon dont les salaires du personnel employé dans la phase pilote seraient payés et à quelle fréquence les partenaires devraient rendre compte à ISLA des sommes reçues de ISLA.
- ISLA n'est pas un organisme subventionnaire et aucun de ses accords de financement ne prévoit de subventions secondaires. Les lois et réglementations nationales en matière de fiscalité et de travail doivent être respectées.
- Un accord juridique serait signé pour la gestion financière des fonds décaissés par ISLA pour les salaires et les opérations. Cette administration et cette responsabilité seraient décrites dans le présent accord conformément aux exigences des donateurs de ISLA.

ISLA a été généreusement soutenue par la Fondation Ford, les Wellsprings Philanthropists et African Women's Development Fund (AWDF). La nature de ces fonds féministes est une partie importante du succès du WHRN et la justification des raisons pour lesquelles le modèle fonctionne est discutée plus loin.

## 8. Réalisations de la phase pilote du WHRN

La phase pilote du WHRN est restée fidèle aux objectifs tels que conçus au départ, avec des adaptations et des changements de mise en œuvre au besoin, éclairés par la nature réfléchie du processus de mise en œuvre. Certaines de ces adaptations telles que l'élargissement des catégories de partenariat ont été discutées ci-dessus.

À la fin de la phase pilote, le WHRN comptait quatre institutions partenaires, deux au Kenya et deux en Ouganda. Parmi les quatre partenaires, ISLA avait un partenaire de réseau central par le biais duquel un avocat de réseau à plein temps a été pleinement soutenu pour mener des contentieux stratégiques. Les trois autres organisations ont détaché leurs membres du personnel auprès du WHRN en tant que partenaires associés du réseau. Le résultat du partenariat de base a été l'identification délibérée de cas qui élargissent la jurisprudence et tiennent finalement les États responsables. Grâce au réseau, l'avocat ISLA a pu fournir des interventions stratégiques dans un certain nombre d'affaires aux niveaux national et régional. L'un des principaux résultats pour les partenaires associés du réseau est qu'à travers eux, ISLA a créé un groupe d'avocats féministes africains capables de plaider et d'établir une jurisprudence sur les droits des femmes. Une équipe de huit avocats plaidants a terminé avec succès le modèle triennal de renforcement des capacités du WHRN. Cette section met en évidence les principales réalisations de la phase pilote du WHRN.

### 8.1. La cohorte actuelle d'anciens élèves est la plus grande réussite du WHRN

La phase pilote a abouti à l'existence d'un groupe d'avocats féministes ayant une pratique renforcée et la capacité de contester et d'appliquer la loi avec une optique féministe dans un éventail de questions relatives aux droits de l'homme. Grâce à la composante de renforcement des capacités, des améliorations ont été notées dans la «qualité des soumissions rédigées par les avocats du WHRN, les niveaux de confiance, la manière dont ils articulent les problèmes, le type de questions qu'ils posent et la manière dont ils se comportent en tant que plaideurs féministes». Une participante, une ancienne, a expliqué que le plus grand succès du modèle était qu'il l'a aidée à:

... interroger davantage la loi et apprendre que la loi telle qu'elle est aujourd'hui ne prend pas en considération les expériences des femmes, par exemple la question des femmes qui tuent. Je veux dire pour moi, j'ai toujours appliqué mon esprit criminel - alors que dit la loi, mais je n'ai pas pu interroger davantage, par exemple les expériences de femmes dans des mariages abusifs ou qui sont victimes de violence. Par conséquent, il est nécessaire d'aller plus loin en appliquant simplement la loi telle qu'elle est.<sup>10</sup>

Le modèle WHRN a renforcé la capacité des avocats basés dans les ONG à utiliser le droit comme un outil de transformation sociale en augmentant leur capacité à mener des contentieux et des analyses féministes. La composante de renforcement des capacités du modèle WHRN a transformé les avocats de formation ordinaire de ce qui est souvent un état d'esprit juridique positiviste avec l'incapacité de remettre en question la loi, l'acceptant telle quelle, plutôt que telle qu'elle devrait être. Cette compréhension fait souvent défaut chez les avocats, car la formation juridique «vous permet fondamentalement d'être un avocat et vous permet d'utiliser le droit pour diverses raisons, mais pas nécessairement pour le remettre en question ou l'utiliser

<sup>10</sup> Interview au participant 6 fait entre le 3 – 15 April 2020. Voir également <<https://www.youtube.com/watch?v=6RNOLQOyxh0&feature=youtu.be>>.



comme un outil de changement social». <sup>11</sup> C'est cette compréhension que la loi peut être utilisée comme un outil de changement social qui est essentiel pour passer de l'égalité formelle à l'égalité réelle. Le modèle WHRN est un succès parce qu'il a créé un foyer pour les avocates féministes qui trouvent l'affirmation qu'il y a d'autres personnes qui ressentent la même chose à propos de l'utilisation de la loi comme outil de changement social.

Le modèle WHRN a également démontré qu'il est possible de doter les avocats d'ONG qui sont plus enclins à se concentrer sur l'approche d'aide juridique à identifier l'angle stratégique dans les dossiers et à poursuivre les contentieux d'impact. En décrivant l'un de ces avocats, une participante a expliqué que sa croissance au cours de la phase pilote montre que ISLA peut "travailler avec quelqu'un qui fournit des services d'aide juridique directe, qui est en première ligne, mais qui est devenu capable de prendre ce modèle de contentieux stratégique et d'en tirer partie". <sup>12</sup> Ce qui constitue en partie le succès d'avoir un groupe d'avocats féministes est qu'il s'agit d'un investissement qui va au-delà de ISLA et des organisations partenaires locales dans lesquelles les avocats du réseau sont / étaient intégrés. Les compétences qu'ils ont développées doivent être utiles après la phase pilote et même après avoir quitté leur employeur actuel. Par conséquent, "le groupe ne se trouve peut-être pas dans le WHRN de ISLA, mais il continue de s'agrandir". <sup>13</sup>

## **8.2. Progrès dans la construction d'une jurisprudence féministe et dans la création d'un environnement propice aux contentieux stratégiques**

Plusieurs participantes ont décrit la saisie des tribunaux aux niveaux national et régional pour les droits des femmes avec des plaidoiries élaborées à partir d'une optique féministe comme un grand succès. En outre, la possibilité pour les organisations partenaires d'être admises conjointement en tant qu'amicus et d'influencer les décisions clés est un autre succès. Cette dernière est particulièrement révolutionnaire dans le contexte kenyan où les contentieux d'intérêt public ont tendance à avoir plusieurs amicus curiae qui présentent essentiellement le même argument, ce qui peut inutilement alourdir le tribunal. Cette approche de plus d'une organisation enregistrée comme amicus conjoint est un modèle potentiellement utile qui permettrait d'alléger ce fardeau.

En ce qui concerne la création d'un environnement propice aux contentieux stratégiques, un exemple de réussite est lié à l'élément pratiques et procédures du travail de contentieux, qui est essentiel à la réussite des contentieux d'impact. À la suite de la phase pilote du WHRN, ISLA et KELIN sont conjointement impliqués dans une affaire à la Cour suprême du Kenya qui aborde la question des interdits structurels comme un élément essentiel pour garantir des recours efficaces pour les violations des droits de l'homme. ISLA a été admise comme amicus curiae par la Cour suprême et représentée par KELIN pour expliquer l'opportunité des ordonnances de contrôle comme recours dans les contentieux stratégiques. Bien que la phase pilote n'ait pas vu la conclusion de plusieurs des dossiers transmis ou des mémoires d'amicus admis, cette évaluation montre que les initiatives ci-dessus sont des étapes importantes dans les différentes étapes impliquées dans la construction de la jurisprudence féministe. Comme l'a expliqué un participant, «Je pense que la phase pilote dit certainement: «Continuez, vous verrez certainement ce que vous voulez voir». <sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Interview au participant 1 (note 7 ci-dessus).

<sup>12</sup> Interview au participant 1 (note 7 ci-dessus).

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Interview au participant 1 (note 7 ci-dessus).

### **8.3. Parvenir à un alignement institutionnel dans les partenariats**

Un autre succès du WHRN est qu'ISLA et les organisations partenaires locales ont eu l'occasion de comprendre ce que signifie l'alignement dans les partenariats. La phase pilote a permis de clarifier les (types) d'organisations sur lesquelles ISLA est institutionnellement alignée en termes d'orientation politique, de méthodes de travail et de capacité à réaliser une symbiose dans la poursuite de leurs différentes visions. Pour les partenariats qui se sont tenus à la fin de la phase pilote, la confiance a été développée dans la quête de comprendre le cadre organisationnel, la culture, les valeurs et l'approche de chacun et tous les partenaires ont été guidés par une vision et un objectif communs. Une partie de ce succès a été la capacité de ISLA à communiquer l'utilité de disposer d'un réseau de contentieux féministes africains qui place les femmes à l'avant-garde des contentieux nationaux et internationaux. Cependant, tout aussi importante est l'harmonisation qui découle de l'interaction d'une telle communication efficace avec des partenaires potentiels avec l'exposition requise à certaines connaissances et l'intention d'utiliser un contentieux stratégique.

### **8.4. Création de partenariats avec des organisations au-delà des services juridiques**

Le modèle WHRN a réussi à amener ISLA à former d'autres partenariats dans le but de fournir un panier global de soins aux victimes de violations des droits au-delà des services juridiques. Cela était particulièrement vrai dans le cas des collaborations des WHRN dans le cadre du soutien aux victimes de la traite. Dans le processus d'élaboration de cas et d'interactions avec les victimes, ISLA et les partenaires locaux ont pu relever le défi de former des collaborations pour fournir un soutien complet en matière de santé, de soutien psychosocial et de sécurité. Ces collaborations ont accru la capacité de l'organisation partenaire locale qui a été facilitée par ISLA à suivre une formation en matière de sécurité afin qu'elle puisse être bien équipée pour travailler avec les victimes vulnérables qui sont à risque, telles que les victimes de la traite.

### **8.5. Création d'espaces pour la construction de connaissances féministes qui intègrent la théorie et la pratique**

Le WHRN a réussi à faciliter l'existence d'espaces pour construire la théorie et la pratique juridiques féministes africaines en identifiant les bonnes personnes et en investissant dans la création d'espaces et de processus de réflexion, en particulier à travers les instituts de contentieux, les consultations stratégiques et les séminaires approfondis. Ces espaces ont facilité «la fermeture de l'écart entre la théorie, la pratique et les connaissances que les mouvements détiennent», ce qui a été décrit comme «un succès absolu». La phase pilote du WHRN a servi d'outil pour «transférer des connaissances à des personnes qui n'ont peut-être pas été dans les espaces féministes ou le mouvement féministe... comme si elles n'avaient pas nécessairement engagé des poursuites pour le changement social. Ils ne faisaient que plaider pour le client». <sup>15</sup>

### **8.6. Modèle de stratégie de collecte de fonds efficace et durable**

Comme indiqué ci-dessous, l'une des raisons pour lesquelles le modèle WHRN fonctionne est qu'il s'agit d'un modèle complet et bien conçu. Cependant, l'investissement de ISLA dans une conception approfondie a été satisfait par la générosité des donateurs dont la bonne volonté a facilité l'investissement initial et dont la confiance dans le modèle l'a soutenu au fil des ans. La phase pilote du WHRN a réussi à inspirer confiance aux bailleurs de fonds en démontrant la

---

<sup>15</sup> Ibid.

viabilité du modèle. Comme l'a noté un participant `` avec la collecte de fonds, il a été assez encourageant de voir la capacité de renouveler nos contrats basés sur le modèle sur lequel ISLA travaille de la part des donateurs actuels et également des donateurs potentiels ayant exprimé leur intérêt à étendre notre travail à l'Afrique francophone en fonction des intérêts de reproduire ou d'étendre le même modèle». <sup>16</sup> C'est un grand succès que la phase pilote du modèle WHRN s'est conclue par une stratégie d'expansion vers l'Afrique francophone.

---

<sup>16</sup> *Ibid.*

## 9. Défis et enseignements tirés

### 9.1. Trouver le plaideur féministe polyvalent idéal

Le modèle du WHRN existe principalement pour créer un groupe d'avocats féministes qui doivent être à l'avant-garde de la construction de la jurisprudence féministe. La justification de l'existence du modèle signifie qu'il est difficile de trouver un avocat ayant une solide analyse féministe et une expérience de la programmation des ONG. Plusieurs participants ont mentionné que l'une des leçons les plus importantes apprises est que, parce que «dans notre monde juridique, il est difficile d'obtenir les trois en un,<sup>17</sup>», le rôle des partenariats WHRN est de trouver quelqu'un avec un ou deux de ces éléments, puis de renforcer leur qualité de plaideurs féministes. Le principal défi à cet égard est qu'une telle personne est toujours censée s'acquitter de son rôle de conduite des contentieux féministes alors qu'elle est encore en train de renforcer ses capacités. Exprimant une partie de sa frustration à cet égard, un partenaire local a déclaré que «comme l'avocat était issu d'un cabinet d'avocats, il n'a pas compris ni priorisé l'élément de rédaction de rapport programmatique des ONG. Bien que la candidate ait été un excellent avocat plaidant, elle n'avait pas conscience de ce qui se passait dans son environnement ou n'était pas en mesure de relever des problèmes de droits... d'identifier les affaires et de les accompagner... l'approche féministe manquait et la volonté de voir les choses différemment.<sup>18</sup>». L'effet de cette dynamique est que, pendant le processus, ils ne travaillent pas à «l'optimum» comme prévu, car ils sont encore en train de s'inculquer la vision.

### 9.2. Gestion des connaissances et institutionnalisation des avocats du WHRN

Il y a des défis et des leçons apprises sur la façon dont les avocats du WHRN se situent ou s'intègrent au sein des organisations sous divers aspects. Le WHRN était un modèle axé sur la formation des avocats intégrés dans les ONG avec l'intention que les plaideurs doivent partager à leur tour les connaissances pour renforcer l'organisation. Le transfert des connaissances des juristes du WHRN vers d'autres unités de leur organisation était un défi et il n'existait guère de mécanismes de rétroaction efficaces pour «domestiquer les problèmes qu'ils avaient appris au sein de l'institut». Des difficultés ont été relevées en ce qui concerne la création d'Unités de contentieux stratégique dans les partenariats de base. Bien que la phase pilote ait réussi à tester le modèle de partenariat du réseau central, où un avocat principal est recruté par ISLA et le partenaire local où il est situé, la vision de l'avocat principal développant une Unité de contentieux stratégique ne s'est pas concrétisée. Certaines des raisons invoquées pour expliquer cet échec sont que le type de plaideur engagé doit être un visionnaire en termes de développement du département plutôt que de faire des contentieux par lui-même. Cette dernière pose un problème car sans une telle vision, un tel avocat n'est pas en mesure de «voir l'avenir de la croissance d'un tel département». Une autre raison était le manque de bailleurs de fonds susceptibles de financer plus d'avocats et de chercheurs nécessaires pour former un service de contentieux à part entière plutôt qu'une seule personne.

Un autre défi à cet égard était que le modèle d'investissement du WHRN dans l'avocat principal pour les partenariats de base était considéré comme un modèle individualiste axé sur l'investissement dans l'avocat individuel plutôt que dans l'institution dans son ensemble. Une partie de ce défi était liée à l'inadéquation des échelles salariales. Les salaires élevés de l'avocat principal ont fait pencher la balance de l'organisation. Certaines organisations ont estimé

<sup>17</sup> Interview au participant 7 fait entre le 3 – 15 avril 2020.

<sup>18</sup> Ibid.

que la rémunération du conseil principal étant plus élevée que d'autres, y compris la gestion des ONG, cela crée des tensions de supervision. L'échelle salariale élevée a été considérée comme contribuant à l'investissement individualiste dans l'ONG, l'alternative étant que les mêmes ressources pourraient être élargies pour embaucher d'autres membres du personnel pour construire une Unité de contentieux stratégique solide, comme un assistant juridique et un chercheur.<sup>19</sup> D'autre part, la justification du modèle WHRN compensant bien les plaideurs féministes découle de l'intention d'équilibrer les échelles de rémunération à un niveau macro pour égaliser les paiements avec les échelles salariales des contentieux du secteur privé à prédominance masculine. Ce n'est pas seulement à des fins de motivation et de réduction des taux de roulement élevés pour les avocats des ONG, mais pour démanteler les hiérarchies sexospécifiques qui sous-évaluent le travail des femmes sans remettre en question la réalité selon laquelle des avocats externes (souvent des hommes) qui sont souvent chargés de plaider des affaires d'intérêt public sont payés tout aussi bien.

Un autre défi en termes de positionnement de l'avocat des WHRN dans l'organisation partenaire locale concerne les tensions en termes de différences dans les plans stratégiques et les domaines prioritaires organisationnels. Une avocate locale s'est heurtée à une résistance importante de la part de collègues qui ont constamment soutenu que la fonction qu'elle remplissait ne faisait pas partie du plan stratégique de l'organisation. Comme discuté plus loin ci-dessous, cette avocate a pu surmonter cette résistance en raison de la clarté du partenariat établi dans le protocole d'entente, de sa compréhension et de sa conviction de la vision modèle des WHRN et du soutien du leadership qui a également adhéré à la vision des WHRN.

### 9.3. Les multiples rôles concurrents des plaideurs du WHRN

Comme indiqué précédemment, les partenariats de réseaux d'associés faisaient partie de l'évolution du modèle du WHRN. Un défi majeur était que, bien qu'ils aient bénéficié du même niveau de renforcement des capacités, le manque de ressources pour soutenir les avocats à plein temps signifiait qu'ils avaient d'autres responsabilités en tant qu'exécutants de programmes dans leurs organisations respectives. Cela a posé un obstacle car, bien qu'ils aient acquis la capacité d'identifier les angles stratégiques dans les cas où leurs plans de travail étaient complets, car ils avaient d'autres tâches dans leurs descriptions de tâche et ils n'étaient pas en mesure de plaider. Dans ces cas, à la fin de la phase pilote, les partenaires associés étaient toujours des membres du personnel du programme, n'ayant pas la possibilité de faire le travail d'avocat. Pour les partenariats du réseau central, ce défi s'est manifesté d'une manière différente, par laquelle, malgré une compréhension claire du rôle de l'avocat principal dans la conduite des contentieux stratégiques, une organisation partenaire s'attendait à ce que le plaideur soit néanmoins impliqué dans d'autres activités telles que l'aide juridique et les réunions de plaidoyer. Comme le rapporte un participant, ce plaideur disait: «J'arrive le matin et immédiatement je gare ma voiture, on me donne une invitation à un événement de plaidoyer ou autre, je monte immédiatement dans ma voiture et je conduis pour cette conférence qui s'avère être une conférence de quatre jours. Je ne suis donc pas au bureau pendant encore quatre jours<sup>20</sup>». C'est la raison pour laquelle l'avocat plaidant n'a pas été en mesure d'accomplir des tâches dans son rôle telles que l'identification des cas et leur élaboration pour les contentieux stratégiques.

### 9.4. Difficultés de provision de cas

Au cours de la phase pilote, on s'attendait à ce que le WHRN soit une plate-forme permettant d'identifier les cas de contentieux stratégique. Le modèle exigeait que les avocats de ISLA

---

<sup>19</sup> Interview au participant 7 (note 30 ci-dessus).

<sup>20</sup> Interview au participant 3 (note 8 ci-dessus).

travaillent avec les avocats du WHRN en tant que clients en agissant en tant que conseillers auprès des avocats, en les aidant à identifier les cas, après quoi une décision serait prise s'il fallait être l'amicus conjoint avec l'associé ou indépendamment, ou agir en tant que juriste représentant. Essentiellement, on a supposé que l'obligation de provision de cas incombait entièrement aux organisations partenaires et aux avocats du WHRN. Les avocats partenaires du réseau central étaient censés «identifier et renvoyer les affaires à ISLA, mais cela ne s'est pas produit, ni aussi souvent ni aussi rapidement que nous l'aurions souhaité».<sup>21</sup>

Les organisations partenaires n'ont pas toujours été en mesure d'identifier les cas. À la suite du renforcement des capacités par le biais des instituts de contentieux, sur des thèmes spécifiques, on a supposé que les avocats seraient en mesure de «sélectionner et identifier les affaires pour des contentieux stratégiques et augmenter les renvois», mais cela s'est avéré difficile et n'a pas eu lieu. Même avec la création des partenaires associés du réseau et l'espoir que «la formation d'un plus grand nombre d'avocats dans une organisation augmentera les chances de renvoi d'affaires était une hypothèse qui ne s'est pas avérée juste». ISLA s'est adapté à cette réalité en prenant des mesures pour comprendre les complexités du processus de provision des dossiers, en identifiant les meilleurs demandeurs, le panier de demandeurs de soins et le panier de soins qui doivent être fournis pour permettre aux individus et aux organisations d'entreprendre des contentieux stratégiques. De cette manière, ISLA s'est non seulement positionnée pour produire des notes juridiques, mais aussi pour réfléchir aux facteurs à prendre en compte pour entreprendre avec succès un contentieux stratégique qui entraîne un changement social et ne se limite pas seulement à un changement juridique et politique lorsque les décisions sont transmises.

Une autre hypothèse, qui est également liée à la recherche de plaintes, était que le fait de travailler avec des organisations qui s'engagent directement avec des clients sans rendez-vous pour fournir des services d'aide juridique augmenterait les chances de trouver des plaintes pour des contentieux stratégiques. Il était clair que l'aide juridique et le contentieux stratégique sont fondamentalement différents et que les organisations qui se concentrent sur l'aide juridique ne s'attendaient pas à devenir soudainement expertes en contentieux stratégique, l'hypothèse étant qu'un partenariat symbiotique avec des organisations d'aide juridique pourrait être utilisé pour trouver les cas où les cliniques d'aide juridique serviraient peut-être d'entonnoir ou de point d'entrée pour les plaintes. ISLA a appris que, même si cela semble plausible, il est plus complexe de réaliser cette symbiose car «avec l'aide juridique, il y a toujours l'élément inondant de multiplier les plaintes alors que les contentieux stratégiques sont susceptibles de prendre du temps et de nécessiter un niveau de soin qui ne se prête pas forcément. au modèle de l'aide juridique ». Par conséquent, l'attente de travailler avec les prestataires de services d'aide juridique pour trouver des plaintes n'a pas fonctionné comme prévu.

## 9.5. Manque d'alignement politique dans certains partenariats

Une leçon importante apprise est qu'il est indispensable que ISLA et les partenaires des WHRN aient une orientation politique commune en ce qui concerne les contentieux stratégiques et les méthodes de travail qui permettent aux partenariats de parvenir à une symbiose dans l'atteinte des objectifs de la WHRN. La nécessité de mettre les institutions en conformité à cet égard est devenue claire dans un partenariat où ISLA et le partenaire local n'avaient pas une compréhension commune du rôle principal de l'avocat de l'Unité de contentieux stratégique, qui est de renforcer l'Unité, d'identifier de nouveaux cas de contentieux stratégique et d'identifier les lacunes. et les protections juridiques qui peuvent être remédiées par un contentieux stratégique. Ce partenaire local a préféré des méthodes rapides au règlement des affaires telles que la médiation et l'aide

---

<sup>21</sup> Interview au participant 1 (note 7 ci-dessus).

juridique, où ISLA avait clairement indiqué que le contentieux stratégique était la méthode préférée. Le partenaire n'agissait pas conformément au protocole d'accord, qui devait se concentrer sur les contentieux stratégiques pour accroître la jurisprudence sur les droits humains des femmes à travers des plaintes qui ont un impact au-delà du client et ont pour objectif d'apporter un changement social. Au lieu de cela, l'avocat de l'Unité de contentieux stratégique s'est vu attribuer des tâches autres que celles liées au contentieux stratégique. Même si ISLA avait déclaré dans plusieurs lettres que l'avocat ne devrait pas passer du temps à rencontrer des fonctionnaires, à assister à des réunions, à assister ou superviser le travail de l'aide juridique et à faire des présentations, à moins que le travail ne soit lié ou directement lié à l'élaboration d'un contentieux stratégique viable, aucun cas de contentieux stratégique n'a été identifié, ce qui signifiait que l'objectif de renforcement de l'Unité de contentieux stratégique n'était pas atteint. L'avocat de l'Unité de contentieux stratégique a participé à des consultations conseillant les agents de l'aide juridique qui n'étaient pas liées à l'élaboration d'un dossier de contentieux stratégique viable. Ce partenariat a pris fin avant la fin de la phase pilote.

En outre, la tendance dans l'orientation politique et la valeur du contentieux stratégique en tant qu'approche déterminent la manière dont une organisation réagit aux défis de la politique nationale qui peuvent affecter la volonté ou la capacité d'une organisation à s'engager dans un contentieux stratégique et, par extension, de participer au WHRN. ISLA a appris qu'elle avait sous-estimé «à quel point les partenaires craindraient le gouvernement», ce qui est devenu un obstacle à la réalisation des objectifs du WHRN. Alors que ISLA comprenait les défis liés à un environnement politique hostile, ISLA a appris à quel point «l'orientation politique est importante dans les critères de sélection des partenaires». Cet obstacle a compromis la capacité de certaines organisations à participer au WHRN en disant par exemple que "ce partenariat WHRN nous exposera aux attaques du gouvernement, aux interventions et à toutes ces descentes de police".<sup>22</sup> Un partenariat a été retiré sur cette base.

## 9.6. Travail avec les organisations membres

Alors que ISLA était consciente des difficultés potentielles à travailler avec les organisations membres, la phase pilote a confirmé dans quelle mesure le travail avec les organisations membres peut affecter le processus de contentieux stratégique. Le problème est que les organisations membres exigeraient souvent que les questions soient approuvées par leurs membres, ce qui peut aboutir au blocage des décisions clés à cause de la bureaucratie et ainsi le processus de contentieux stratégique se trouve bloqué. Les contentieux stratégiques peuvent être imprévisibles et, même si le dépôt d'une plainte prend parfois du temps, des décisions urgentes sont parfois nécessaires pour faire avancer la situation, par ex. sauver ou déplacer un client. En outre, la bureaucratie des organisations membres peut exiger un recadrage politiquement correct des questions pour obtenir l'approbation, ce qui entrave le processus de contentieux stratégique. Par conséquent, la leçon que la phase pilote du WHRN a établie est que si les organisations membres peuvent avoir des plaintes sur lesquelles travailler, leur structure institutionnelle ne se prête pas à «permettre au processus de contentieux stratégique de se dérouler comme il se doit».<sup>23</sup>

## 9.7. Le coût du report du composant apprentissage et développement

La mise en œuvre du composant apprentissage et développement à mi-chemin de la phase pilote a suscité une certaine résistance de la part des avocats du WHRN lorsque des évaluations

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.



ont été introduites pour évaluer les progrès du renforcement des capacités. Pour certains candidats, cet aspect « ressemblait à l'école » et d'autres ont fait valoir que la charge de travail supplémentaire était trop lourde compte tenu du calendrier de formation déjà intense de deux semaines et que les gens avaient des emplois à plein temps qui étaient exigeants de leur part, même pendant qu'ils sont dans les instituts de contentieux. Ce défi a été résolu mutuellement par des négociations au cours desquelles ISLA a réduit le nombre d'outils d'évaluation et un compromis a été trouvé. Pour le reste de la phase pilote, l'apprentissage et le développement ont été mis en œuvre et plusieurs participants ont noté qu'ils avaient énormément contribué à l'atteinte des objectifs. Un ancien a déclaré que même si les évaluations écrites et orales et le tribunal fictif étaient difficiles, ils « ont été très utiles car ils vous donnent une plate-forme pour vous engager avec ce que l'on vous enseigne et des recherches qui permettent de mieux comprendre la question à travers un problème, la résolution d'un cas de type hypothétique<sup>24</sup> ». Elle a ajouté que le procès fictif était particulièrement difficile, mais qu'il « aidait à consolider les connaissances. Cela nous a aidés à mieux comprendre et cela nous a permis d'instaurer la confiance ».<sup>25</sup>

## 9.8. Enseignements tirés des éléments du protocole d'accord

Une autre leçon apprise concerne la supervision de l'avocat principal embauché conjointement pour les partenariats du réseau central. L'importance de la clarté dans les rapports hiérarchiques et la supervision des avocats principaux dans les partenariats de base est essentielle. Il est important de déterminer d'emblée « qui a le dernier mot sur certains documents et processus ».<sup>26</sup> Un partenaire du réseau local a mentionné que la leçon qu'ils avaient apprise est que la tension qui est apparue en ce qui concerne la supervision était due à « une tentative de conserver l'autonomie en tant qu'institution ».<sup>27</sup> Le participant a poursuivi en disant : « Quand j'y pense maintenant, je suis heureux de céder une partie de cela maintenant au partenariat conjoint afin que nous puissions suivre conjointement les progrès de réalisés dans cette situation ». En outre, le protocole d'accord n'indiquait pas clairement comment certaines tensions et problèmes devraient être traités lorsque les informations concernant ces questions étaient communiquées via des canaux informels entre l'avocat local et les avocats de ISLA. Par exemple, dans le cas décrit plus haut d'un partenaire du réseau central qui était censé s'engager dans la prestation de services de plaidoyer et d'aide juridique au lieu de se concentrer sur son mandat de contentieux stratégique, alors que cette information était partagée de manière informelle avec ISLA. Cela n'était pas clair d'après le protocole d'accord comment la même chose devrait être résolue par des canaux formels. Ce partenariat a finalement pris fin. Une leçon apprise dans l'un des partenariats de réseau central les plus réussis, une communication et des vérifications cohérentes en raison des relations antérieures et de la confiance existantes signifiaient qu'une grande partie du dépannage pouvait être effectuée avant que tout problème ne s'aggrave. Les réflexions sur l'ancien partenariat ont recommandé qu'un « rôle conjoint ou double dans la supervision » ainsi que « la fluidité dans le protocole d'accord et des conversations cohérentes au-delà des directives formelles de rapport dans le cadre du protocole d'accord » améliorent la résolution et garantiront que « les blessures ne s'aggravent pas car les problèmes seront traités en temps opportun et ne se termineront pas par un licenciement ».<sup>28</sup>

Une autre leçon apprise est que le protocole d'accord, tel qu'il était initialement rédigé, ne contenait pas de clause de règlement des différends. Cela est devenu un défi à un moment où l'un des partenariats de base prenait fin et qu'il y avait une menace potentielle de poursuites

---

<sup>24</sup> Interview au participant 6 (note 18 ci-dessus).

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Interview au participant 2 (note 31 ci-dessus).

<sup>27</sup> Interview au participant 7 (note 30 ci-dessus).

<sup>28</sup> Ibid.



judiciaires contre ISLA. En effet, une partie du partenariat comprenait le décaissement des fonds de fonctionnement au partenaire local, qu'ils auraient prévu, au-delà du coût direct de l'embauche de l'avocat.

## **9.9. Enseignements tirés des recrutements : implications de l'accent mis sur les partenaires institutionnels**

Une autre leçon apprise est que, puisque les critères de sélection du WHRN se concentrent principalement sur les partenaires institutionnels plutôt que sur les avocats individuels, il y a eu des cas où l'avocat nommé par le partenaire local peut ne pas partager les valeurs féministes et ne pas avoir l'ambition d'être un avocat plaçant. Cela crée une tension parce que l'objectif principal est de constituer un groupe d'avocats féministes qui devraient adhérer à la vision et partager les valeurs. Par exemple, ils devraient être intéressés à faire du travail judiciaire. Si la capacité d'avocat féministe peut certainement être renforcée, la volonté et l'ambition de l'individu de faire partie d'un réseau de contentieux féministes sont essentielles. Après la fin de la phase pilote du WHRN, ISLA a commencé à travailler sur de nouveaux critères de sélection des partenaires, dans lesquels les avocats qui seront affectés dans le réseau et le partenaire institutionnel qui les emploie doivent postuler. De cette manière, ISLA pourra trouver une solution à la fois au niveau institutionnel et individuel. Au cours de la deuxième phase, l'institution et les avocats individuels doivent désormais passer par un processus d'entrevue qui prend en compte: 1) la clarification des attentes pour établir une compréhension commune de ce que le partenariat doit impliquer; 2) une discussion sur l'orientation politique étant donné que ISLA se sert du contentieux stratégique en utilisant une approche féministe comme outil de changement social pour traiter les violations sur la base de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre afin de responsabiliser l'État et les acteurs non étatiques; 3) clarification sur les activités du WHRN, y compris l'intérêt de ISLA pour l'investissement à long terme dans les avocats individuels et leurs organisations afin de renforcer leur capacité à plaider et à contribuer à la jurisprudence féministe sur le continent et 4) discussions générales permettant aux partenaires de rechercher la clarté sur l'accord.

# 10. Un modèle de travail: les catalyseurs du modèle WHRN que la prochaine phase devrait englober

---

La phase pilote a démontré que le modèle WHRN fonctionne dans certaines circonstances qui lui permettent de fonctionner à un niveau optimal. L'intervention du WHRN consistait à placer des avocates féministes dans des organisations et à travailler avec elles pour renforcer leur capacité institutionnelle à mener des contentieux stratégiques. Dans certaines organisations, l'intervention a fonctionné et dans d'autres organisations, ce n'est pas le cas. Les partenariats de réseau central / local, lorsqu'ils sont mis en œuvre tels que conçus et axés exclusivement sur les contentieux stratégiques, ont montré la fonctionnalité la plus optimale pour le modèle WHRN. Les partenariats de réseaux d'associés ont posé le plus grand défi car, bien que le modèle WHRN les équipe, ils ne sont pas en mesure de plaider et ne mettent donc pas en œuvre les compétences acquises grâce au renforcement des capacités. Cependant, l'évolution de la WHRN qui a conduit à la création de cette catégorie de partenariat a été au cœur de la réalisation de la création d'un groupe d'avocates féministes. Un obstacle majeur pour la phase pilote du WHRN est qu'il y avait peu de cas de test sur lesquels le modèle a été essayé. D'autres leçons auraient pu être tirées s'il y avait plus de partenaires pour tester le modèle. Les sections ci-dessus ont montré les réalisations, les défis et les leçons tirées de la mise en œuvre du modèle. Vous trouverez ci-dessous un résumé des raisons pour lesquelles le modèle WHRN fonctionne, ou des catalyseurs qui garantissent son fonctionnement au niveau le plus optimal.

## 10.1. Partenariats d'entreprise fondés sur la confiance et la bonne volonté

La fonctionnalité la plus optimale pour le modèle WHRN existait là où la relation entre ISLA et le partenaire local était fondée sur la confiance et la bonne volonté, ce qui a conduit les partenaires à aller au-delà de leurs obligations pour «trouver les raisons pour lesquelles le partenariat marche plutôt que les raisons pour lesquelles il ne peut pas fonctionner, y compris le partenariat dans les cas».<sup>29</sup>

## 10.2. Alignement politique sur les objectifs et la justification des contentieux stratégiques

Le modèle fonctionne lorsqu'il y a une même tendance dans la compréhension de la valeur du contentieux stratégique en tant qu'outil de changement social. Les partenaires doivent utiliser le contentieux stratégique comme approche et s'engager dans un contentieux féministe ou avoir la capacité de politiser leur travail en tenant l'État responsable des violations des droits humains. Si l'optique féministe peut être acquise, il n'est pas aussi facile de réorienter la tendance politique générale d'une organisation vers un contentieux stratégique si elle y est opposée ou si elle préfère d'autres approches comme l'aide juridique ou le plaidoyer.

---

<sup>29</sup> Interview au participant 3 (note 8 abovei-dessus).

### **10.3. Un leadership fort chez le partenaire local qui comprend et adhère à la vision du WHRN**

Le leadership des organisations partenaires est essentiel pour déterminer le succès du modèle WHRN. Lorsque la direction donne le ton au partenariat dans son ensemble, elle détermine la manière dont ISLA peut s'engager avec l'avocat local. Cela affecte la manière dont les avocats de ISLA interagissent avec les plaideurs féministes en leur apportant un soutien et des conseils, y compris en cas de désaccord sur les principes juridiques ou sur la voie à suivre concernant des plaintes spécifiques. Lorsque les dirigeants adhèrent à la vision, ils peuvent soutenir l'avocat local qui peut faire face à des résistances et à des défis dans le processus de création de l'Unité de contentieux stratégique. Le processus de développement du réseau n'est pas facile, en particulier la création de partenariats de réseau central, car chaque organisation a son plan stratégique et sa vision. Comme indiqué ci-dessous, un tel processus présente divers défis, notamment la recherche de domaines d'intérêt communs qui peuvent conduire à des désaccords dans l'élaboration des plaintes.

Deux scénarios contrastés ont émergé des entretiens concernant les désaccords sur l'élaboration des plaintes. Dans un cas, ISLA et le partenaire local n'étaient pas d'accord sur le contenu et l'orientation thématique de l'argumentation juridique dans un mémoire d'amicus. Le directeur exécutif s'est engagé dans ce cas avec une ouverture et une générosité remarquables qui ont facilité la conversation qui a abouti à la résolution de ce désaccord par l'intérêt mutuel et le renforcement du partenariat.<sup>30</sup> Dans un autre cas, les avocats de ISLA, lorsqu'ils agissaient en tant que conseillers auprès des avocats, ont mis en évidence des lacunes importantes dans les plaidoiries pertinentes. Le directeur exécutif de ce partenaire local a répondu en dissociant ISLA de tout engagement ultérieur en tant que conseillers de l'avocat sur la base du désaccord, car le processus d'élaboration de plainte (qui se faisait en partenariat avec d'autres organisations) était trop avancé pour que les changements soient mis en œuvre. Ces deux scénarios démontrent que la différence entre la résolution à l'amiable qui a renforcé un partenariat et le mépris professionnel qui s'est avéré fatal pour un autre partenariat était le leadership.

### **10.4. Les avocats et partenaires de haut niveau que le WHRN a su attirer**

Les avocats impliqués dans la phase pilote du WHRN ont été décrits comme des «experts à part entière» qui apportent avec eux une «richesse de connaissances au processus». Par conséquent, bien que le modèle WHRN ait renforcé les pratiques individuelles des avocats, leur propre excellence et leur engagement à l'égard du processus font partie du succès du modèle. Le succès de la sélection des conseillers juridiques est attribué à «la combinaison de la bonne fortune et de processus de sélection rigoureux qui déterminent qui participe au programme».<sup>31</sup>

### **10.5. Investissement dans l'élaboration d'un excellent et exceptionnel programme**

Des efforts importants ont été consacrés à l'élaboration du programme de WHRN, qui a été décrit comme un «programme unique qui combine les aspects pratiques des compétences nécessaires pour plaider en tant qu'avocate féministe». Un ancien qui a bénéficié de ce programme a noté que le contenu créé et les kits de lecture étaient «très exhaustifs et à jour, de sorte que vous avez souvent un point de référence vers lequel revenir».<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Interview au participant 5 fait entre le 3 – 15 avril 2020.

<sup>32</sup> Interview au participant 6 (note 18 ci-dessus).

## **10.6. Des experts de haut niveau impliqués dans le renforcement des capacités**

Les instituts de contentieux du WHRN ont fait appel à des experts de haut niveau dans leurs domaines respectifs pour former en fonction des thèmes abordés. Cela a permis aux partenaires du WHRN «d’approfondir la réflexion sur les types de sujets qui ont été introduits dans la candidature». Ces experts ont pu s’exprimer non seulement d’un point de vue théorique, mais aussi à partir de leurs expériences de travail dans ces domaines, y compris par exemple les rapporteurs spéciaux des Nations Unies sur des thèmes tels que la violence à l’égard des femmes et la traite des êtres humains. Ils comprenaient également des experts en genre / féministe et «des personnes qui ont fait beaucoup de travail dans le domaine spécifique, ce qui lui confère une légitimité des aspects théoriques tout en vous exposant à leurs expériences dans le cadre de ce qu’ils apportent».<sup>33</sup>

## **10.7. Valeur de l’investissement dans les consultations et les engagements des partenaires**

Les consultations stratégiques et des séminaires approfondis avec des partenaires qui étaient des avocats ont permis de discuter en profondeur d’un cas particulier qui a été noté comme une stratégie réussie pour le modèle du WHRN. Ces forums ont favorisé une atmosphère d’apprentissage et facilité des débats sur des cas spécifiques avec des experts dans le domaine par la présentation des faits, l’identification des lacunes et la précision des questions à porter devant les tribunaux, ce qui a clarifié l’élaboration de la jurisprudence féministe sur cet aspect spécifique.

## **10.8. Vision partagée et co-créée entre ISLA et ses partenaires**

Un facteur essentiel à la fonctionnalité optimale du WHRN est la mesure dans laquelle la vision a été partagée et co-créée entre ISLA et les partenaires locaux. Dans un cas, l’avocate locale s’est heurtée à une résistance importante au sein de l’organisation locale en raison de la confrontation constante de ses collègues sur la manière dont son implication dans le partenariat du WHRN et la sélection ultérieure des affaires cadraient avec la stratégie organisationnelle. Cet avocat a mentionné que la seule raison pour laquelle le partenariat a survécu est que «dès le début, ISLA a pris le temps de m’expliquer le concept du WHRN, ce que ISLA essaie de réaliser, le rêve et la vision et depuis le début, j’ai compris et j’y ai cru ». Tous les partenaires locaux interrogés ont exprimé que l’attitude de ISLA au stade de l’intégration ne se présentait pas comme omniscient, ne possédant que le modèle WHRN ou imposant sa vision, mais invitant plutôt les partenaires à examiner si l’idée correspond à leur mandat et qu’ils aimeraient co- créer et partager la vision. La vision partagée a largement contribué à la pérennité du modèle.

## **10.9. Efforts intentionnels et soutenus avec les mêmes avocats sur une longue période**

Contrairement à d’autres modèles de renforcement des capacités pour les avocats plaidants qui sont à court terme et ciblent un éventail d’avocats plaidants, le modèle du WHRN fonctionne parce qu’il utilise une approche d’effort soutenu qui cible des candidats soigneusement sélectionnés et travaille avec les mêmes personnes pendant une période de trois ans.

---

<sup>33</sup> Interview au participant 6 (note 18 ci-dessus).

## 10.10. Une équipe dévouée de ISLA

Un autre élément qui a été noté comme ayant bien fonctionné par les partenaires locaux est le dévouement de l'équipe juridique de ISLA à soutenir ses unités de contentieux. Cela inclut la collaboration pour «élaborer les plaidoiries et les améliorer».<sup>34</sup>

## 10.11. Le modèle WHRN est un concept approfondi et bien conçu

Le modèle du WHRN fonctionne grâce à l'investissement que ISLA et ses partenaires ont fait dans la conception du modèle, y compris la communication de la vision, de l'objectif, de la justification et de la théorie du changement qui appuient le WHRN. Un participant d'une organisation partenaire locale a noté que le modèle du WHRN fonctionne parce qu'il est «le processus de réflexion que ISLA veut agir de façon approfondie, comment nous voulons le faire est en fait bien pensé. Ce n'est pas un hasard. Il vise à faire en sorte que les gens développent des produits de qualité en matière de contentieux. Ce n'est pas le contentieux aléatoire habituel qui se produit».<sup>35</sup>

## 10.12. Disponibilité d'un financement flexible de la part de bailleurs de fonds féministes qui comprennent la théorie du changement

Les bailleurs de fonds féministes comprennent les réalités et les difficultés liées à la contestation du patriarcat systémique et à la poursuite du changement social qui est insaisissable dans sa mesurabilité quantifiable à court terme. De plus, il était avantageux de trouver des fonds auprès de donateurs qui comprennent les modalités de travail avec les réseaux, les mouvements sociaux et les contentieux stratégiques. Un crédit important pour le succès du modèle a été attribué à la Fondation Ford qui a fourni un financement flexible qui a permis à ISLA d'ajuster les lignes budgétaires en fonction des changements opérés dans la stratégie de mise en œuvre compte tenu des apprentissages qui ont eu lieu au cours de la phase pilote. Un participant a expliqué qu'un financement sans restriction dans la phase pilote était essentiel car «ils sont malléables et les fonds peuvent être facilement négociés, ce qui était une bénédiction dans la manière dont ISLA a pu maintenir la continuité dans le travail même en cas de circonstances étrangères, ce qui nous a permis de l'emporter et de partager la trajectoire de la phase pilote ».<sup>36</sup>

## 10.13. Le caractère itératif et adaptable du WHRN

Le WHRN a pu atteindre ses objectifs car il a été, dès le départ, conçu en gardant à l'esprit l'adaptabilité. Par conséquent, comme certaines hypothèses initiales ont été réfutées et les stratégies de mise en œuvre ont été modifiées, ISLA et les partenariats (réussis) ont pu s'ajuster et s'étendre en conséquence. C'est en raison de l'évolution du modèle WHRN, plutôt qu'en dépit d'elle, que les objectifs de la phase pilote ont été atteints dans la mesure où ils ont reçu leur approche échelonnée. À cet égard, un participant note que «le fait que le modèle ait changé ou ait dû évoluer comme il l'a fait n'enlève rien au fait qu'il a finalement atteint les objectifs du WHRN. Je pense que si nous avions gardé nos armes et dit: «Non, c'est ainsi que nous allons le faire.» Je ne pense pas que nous serions là où nous en sommes maintenant ».<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Interview au participant 2 (note 31 ci-dessus).

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Interview au participant 5 (note 48 ci-dessus).

<sup>37</sup> Interview au participant 1 (note 7 ci-dessus).

## **10.14. Avoir un coordonnateur de réseau avec la capacité d’imaginer et de ré-imaginer la vision au fur et à mesure qu’elle évolue**

Un autre aspect qui permet au modèle du WHRN de fonctionner de façon optimale est d’avoir un coordonnateur de réseau avec la capacité d’envisager une vue d’ensemble de ce que le modèle cherche à réaliser tout en organisant les prochaines étapes nécessaires pour travailler vers cette vision. Le coordonnateur de réseau joue également un rôle essentiel, car une communication transparente facilitée est essentielle au succès du modèle.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Interview au participant 8 (note 6 ci-dessus).

# 11. La voie à suivre: un accent sur la phase deux du WHRN, 2020-2023 et au-delà

## 11.1. Renforcement des capacités des avocats

Les instituts de contentieux et les séminaires approfondis se sont avérés être des stratégies efficaces de renforcement des capacités. L'introduction tardive de la composante d'apprentissage et du développement a présenté des difficultés; cependant, leur mise en œuvre a finalement été appréciée comme une composante essentielle du succès du modèle WHRN. Une solution suggérée à cet égard est une évaluation complète de ces évaluations de suivi et des outils impliquant les anciens élèves pour évaluer les progrès réels qu'ils ont accomplis. Un autre facteur est la reconnaissance que pendant que le renforcement des capacités est en cours, les partenaires du réseau central sont déjà censés mettre en œuvre l'expertise pendant qu'ils sont encore en apprentissage. Cela crée un défi étant donné la reconnaissance évoquée précédemment qu'il est difficile de trouver le trois-en-un; d'excellents avocats plaidants qui ont une optique féministe et comprennent la programmation des ONG. Dans la phase suivante, cela pourrait être résolu en faisant passer les partenaires associés pour assumer le rôle d'avocats dans les partenariats du réseau central «parce qu'ils ont déjà subi le renforcement des capacités dans la phase pilote du modèle».

## 11.2. Renforcement des capacités institutionnelles

La mise en œuvre du renforcement des capacités institutionnelles a été retardée lors de la phase pilote du WHRN. Il est nécessaire de repenser et de développer cette composante du modèle du WHRN. Les évaluations ont montré qu'il y a parfois une déconnexion lorsque les avocats reviennent des activités de renforcement des capacités et luttent pour mettre en œuvre ce qu'ils avaient appris en raison des pratiques institutionnelles existantes dans lesquelles ils étaient employés. Les protocoles d'accord ne peuvent à eux seuls faire le travail dont le partenariat a besoin pour appuyer le travail du WHRN. Il est nécessaire que les partenaires institutionnels comprennent mieux le travail afin de pouvoir s'ouvrir à de nouvelles façons de faire les choses. Cependant, ISLA reconnaît qu'après avoir reçu un soutien de renforcement des capacités institutionnelles, les organisations partenaires sont libres de décider de mettre en œuvre ou non les outils.

La mise en œuvre du programme de renforcement des capacités institutionnelles doit permettre également de combler les lacunes concernant le manque d'institutionnalisation des avocats du WHRN dans les organisations partenaires, par exemple en appuyant la mise en place pratique des Unités de contentieux stratégique. En conséquence, l'existence d'Unités de contentieux stratégique et la coordination au sein d'autres programmes et départements institutionnels peuvent augmenter les renvois et sélections de cas. Le renforcement des capacités institutionnelles est également l'élément où les liens des avocats du WHRN avec les mouvements peuvent avoir lieu. Il est nécessaire d'évaluer la compréhension et l'implication de l'organisation dans la justice sociale et de la construction de mouvements par les institutions. C'est une opportunité et un point d'entrée pour interroger les ONG en tant que points d'entrée dans les mouvements sociaux et élargir la compréhension de la façon dont les avocats des WHRN peuvent être intégrés dans les mouvements sociaux.

Le modèle de la phase pilote du WHRN n'a pas incorporé les mouvements sociaux dans leur travail et l'accent a été mis sur le travail avec des avocats employés par des ONG qui s'occupent de contentieux stratégiques. Il est ressorti de la recherche que l'intégration des avocats des WHRN dans les mouvements sociaux est une question sur laquelle ISLA délibère actuellement en interne avec des considérations sur la meilleure façon de mettre en œuvre cela dans le cadre du renforcement institutionnel. La valeur de cette considération réside dans la prise de conscience



que si le contentieux stratégique est une méthode qui utilise les tribunaux pour poursuivre en justice, un contentieux stratégique centré sur l'avocat ou sur les ONG qui est déconnecté des mandants des titulaires de droits peut entraîner de mauvaises stratégies de contentieux qui même quand le «succès» peut ne pas conduire à un changement significatif dans la vie des femmes et des filles. La difficulté d'intégrer les avocats du WHRN dans les mouvements sociaux est que les questions relatives aux droits des femmes sont diverses et qu'il n'existe pas de mouvement social unique pour les droits des femmes ou qui sera pertinent pour la gamme de questions spécifiques faisant l'objet d'un contentieux. Un autre facteur à noter est que si les ONG et les mouvements ne sont pas synonymes et que si certaines ONG peuvent être intégrées dans des mouvements sociaux, être un employé d'une ONG ne signifie pas que l'on est intégré dans un mouvement social. Certaines préoccupations ont été exprimées quant à l'importance de réfléchir de manière globale à ce que signifierait l'intégration des avocats des WHRN dans les mouvements sociaux afin d'éviter des approches simplistes qui assimileraient par exemple «les avocats qui se déplacent de réunion en réunion en réunion» comme étant impliqués dans un mouvement. Pour changer la manière dont les avocats s'engagent dans les contentieux, il faut des avocats du mouvement social qui sont intégrés dans leurs communautés, dont ils cherchent à défendre les droits et qui ont une compréhension approfondie des questions qu'ils cherchent à plaider.

### **11.3. Gestion de la relation**

Les protocoles d'accord jouent un rôle primordial dans le maintien de relations efficaces avec les partenaires du réseau et dans la résolution de tous les défis qui se posent dans les partenariats de manière efficace et efficiente. Dans la phase suivante, il est important que les protocoles d'accord garantissent la clarté des rôles des partenaires, en particulier en ce qui concerne la supervision des avocats du WHRN; canaux de signalement pour les partenaires associés du réseau et clauses de résolution des contentieux. Les protocoles d'accord doivent disposer d'une flexibilité intégrée et il est nécessaire de favoriser des enregistrements et des conversations plus fluides, ce qui est essentiel pour résoudre les problèmes lorsqu'ils surviennent. Ces engagements doivent être considérés comme faisant partie des mécanismes de rapport de base qui doivent aller au-delà des rapports périodiques documentaires. Une meilleure gestion des relations et un renforcement des capacités institutionnelles vont faciliter le transfert et la gestion des connaissances. Cette approche a le potentiel d'assurer que les apprentissages des avocats du réseau des instituts soient partagés et intégrés afin qu'ils n'aient pas à faire face à des résistances lorsqu'ils se lancent dans un contentieux stratégique. Il a été noté que ISLA avait un rôle à jouer dans la responsabilisation des partenaires en termes de transfert de connaissances dans les organisations.

### **11.4. Développement de réseau**

Dans la phase suivante, il est nécessaire d'établir de nouveaux partenariats pour le WHRN ainsi que de maintenir et de faire évoluer les anciens partenariats du réseau. Des paramètres devraient être définis sur la manière dont les partenaires de la phase pilote du WHRN seront engagés dans le cadre de partenariats de réseau de transition. Une partie du développement de ce réseau pourrait consister à assurer la visibilité de leur travail et à maintenir une présence cohérente là où les avocats du WHRN plaident des affaires qui soulèvent des questions relatives aux droits humains des femmes, où qu'elles se trouvent. La vision du WHRN est de constituer un groupe d'avocats féministes africains, qu'ils restent ou non liés à ISLA et à l'organisation partenaire ou non. La phase pilote du WHRN s'est terminée par un plan d'expansion en Afrique de l'Ouest francophone. Les considérations qui ont été soulevées pour ce composant prennent en compte la manière dont les différences de contexte peuvent affecter la réplique ou l'expansion du modèle dans la phase suivante. La voie à suivre est de développer des stratégies d'expansion qui garantissent que les héritages coloniaux dans des domaines tels que la langue et les cultures / systèmes juridiques ne paralysent pas la vision panafricaine du WHRN.

# Appendix 1: Calendrier des entretiens: Entretien avec les informateurs clés ((KII)

## PREUVE DU CONCEPT WHRN

*Cible pour KII: personnel de ISLA et partenaires impliqués dans le WHRN pendant la phase pilote*

### Raison d'être du WHRN et lien avec le changement social

1. Qu'est-ce que le modèle du WHRN et pourquoi a-t-il été établi? (question d'introduction récapitulative / la plupart sont déjà documentées)
2. Comment le WHRN facilite-t-il l'utilisation de la loi comme outil de changement social?
3. Comment le modèle du WHRN mène-t-il à la constitution d'un groupe d'avocats féministes en Afrique?

### Fondements idéologiques et théoriques

4. Comment le WHRN est-il positionné pour permettre la réalisation de la vision de ISLA et de son objectif de construire une jurisprudence féministe sur le continent africain et pourquoi est-ce important?
5. Quelles étaient certaines des hypothèses sous-jacentes à la création du WHRN, comment ont-elles été prouvées ou réfutées?

### Fidélité aux objectifs

6. Au cours des trois années, diriez-vous que le WHRN a atteint les objectifs tels que conçus au départ?
7. Y a-t-il eu des changements dans les objectifs du modèle?
8. Comment avez-vous surmonté les défis liés à l'atteinte des objectifs tels qu'ils avaient été initialement conçus?

### Développements du modèle WHRN et leçons apprises

9. Parlez-moi des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du modèle centre d'ancrage, avec ISLA comme ancrage et les partenaires comme points névralgique?
10. Quels sont les développements et les leçons apprises en termes de;
  - i) Pays ciblés?
  - ii) Choix des partenaires dans la phase pilote?
  - iii) Travailler avec différentes formes de partenariat: local / associé)?
11. Décrivez les changements dans la stratégie de mise en œuvre du WHRN?
12. Dans la mise en œuvre du WHRN, parlez-moi de tout développement ou changement dans les méthodes de travail (processus opérationnels et programmatiques, communication, sélection des cas, consultation des partenaires, supervision, responsabilité, etc.)

### Activités

1. Comment les instituts de contentieux ont-ils permis au modèle du WHRN d'atteindre ses objectifs?
2. En termes de soutien aux unités de contentieux, qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui est resté un défi?
3. Comment le composant apprentissage et développement a-t-il renforcé le modèle du WHRN pour atteindre ses objectifs?
4. Comment le renforcement institutionnel est-il intégré dans le modèle du WHRN, sur quoi se concentre-t-il et qu'espérez-vous accomplir grâce à lui?

### Succès

17. Que décririez-vous étant votre plus grande réussite pourquoi? Qu'est-ce qui a facilité cet impact?

### Défis

18. Quels ont été les plus grands obstacles à l'atteinte des objectifs du WHRN et qu'est-ce qui aurait pu faire une différence?

### Collecte de fonds

19. Comment les fonds ont-ils été collectés pour la phase pilote du WHRN? Comment cette stratégie de financement est-elle efficace ou inefficace pour soutenir le modèle WHRN?

### Qu'en est-il du WHRN et pourquoi ?

20. Pourquoi pensez-vous que le modèle du WHRN fonctionne?

### Questions spécifiques aux partenaires de ISLA:

1. Quel genre de soutien avez-vous reçu du WHRN; quels ont été les faits saillants; Comment ça pourrait être amélioré?
2. Comment la composante de renforcement des capacités du WHRN a-t-elle contribué à votre travail quotidien?
3. Quel a été le processus d'intégration pour rejoindre le réseau? Quels ont été les défis et qu'est-ce qui aurait marché pour vous?
4. D'après votre compréhension et votre appréciation d'un environnement propice aux contentieux stratégiques, pensez-vous que le WHRN a réussi à atteindre cet objectif? comment aurions-nous pu mieux soutenir le processus?
5. Quelles mesures ont été prises pour institutionnaliser les enseignements tirés des instituts de contentieux; quel rôle ISLA, le partenaire et l'organisation devraient-ils jouer?
6. Après trois ans de partenariat, de quelle manière le service contentieux stratégique de votre organisation a-t-il été renforcé?

**Questions spécifiques aux partenariats qui n'ont pas été couronnés de succès :**

7. Que décririez-vous comme votre plus grande réussite et pourquoi? Qu'est-ce qui a facilité cet impact?
8. En tant que partenaire, quel a été le plus grand obstacle à l'atteinte des objectifs du présent partenariat et qu'est-ce qui aurait pu faire une différence?
9. Quels ont été les défis liés au maintien des relations avec ISLA?
10. Comment pensez-vous que ISLA aurait pu mieux soutenir votre organisation dans la phase pilote?
11. Quelles sont les leçons tirées de votre expérience dans la phase pilote?

# Annexe 1: Programmes des consultations

Liste des organisations recensées et consultées dans le cadre du processus de développement du réseau

2015		
Date	Organisation participante	Adresse/lieu
<b>Ghana – Consultation meeting</b>		
26 février 2015	LRC Ghana	Accra, Ghana
	Centre de droit d'intérêt public	
	Abantu for Development	
	Centre du genre	
	Centre de défense des droits de l'homme	
	Les femmes dans le droit et le développement en Afrique, WILDAF-Ghana	
	FIDA Ghana	
	Centre for Human Rights and Advanced Legal Research (CHRALER)	
	NETRIGHT Ghana	
<b>Rencontres individuelles – Ghana</b>		
24 février 2015	Abantu for Development	Accra, Ghana
24 février 2015	LRC Ghana	Accra, Ghana
25 février 2015	Centre for Public Interest Law	Accra, Ghana
25 février 2015	Human Rights Advocacy Centre	Accra, Ghana
24 février 2015	Gender Studies and Human Rights Documentation	Accra, Ghana
25 February 2015	Legal Assistance Network	Accra, Ghana
<b>2016</b>		
<b>Rencontres individuelles – Tanzanie</b>		
9 février 2016	WLAC	Dar es Salaam, Tanzania
	Tanzania Women and Children Welfare Centre	Dar es Salaam, Tanzania
10 février 2016	Legal and Human Rights Centre, DSM	Dar es Salaam, Tanzania
	DOLASED	Dar es Salaam, Tanzania
12 février 2016	TAWLA	Dar es Salaam, Tanzania
	Center for Widow and Children Assistance	Dar es Salaam, Tanzania
<b>Rencontres individuelles – Ouganda</b>		
25 juillet 2016	FIDA Uganda	Kampala, Uganda
26 juillet 2016	HRAPF	Kampala, Uganda
<b>Rencontres individuelles – Kenya</b>		
21 avril 2016	Solidarity with Women in Distress (SOLWODI)	Mombasa, Kenya
22 avril 2016	FIDA	Mombasa, Kenya
26 avril 2016	KELIN	Nairobi, Kenya

Date	Participating organisation	Address/venue
<b>Rencontres individuelles – Kenya</b>		
26 avril 2016	Center for Reproductive Rights	Nairobi, Kenya
26 avril 2016	Equality Now	Nairobi, Kenya
<b>Kenya – Réunion de consultation, Nairobi</b>		
24 juillet 2016	Lilian Adriko, Programme Manager, FIDA Uganda	Kenya
	Irene Ovonji Odida, Executive Director, FIDA Uganda	
	Theodosia Muhulo, Executive Director, WLAC	
	Allan Maleche, Executive Director, KELIN	
	Membre du Conseil d'administration de ISLA Mme Carole Osero-Ageng'o'	
<b>Kenya – Réunion de consultation, Mombasa</b>		
17 – 18 aout 2016	FIDA Uganda: Elizabeth Nabitiko; Jane Taaka and Lillian Adriko, Chargé de programme	Kenya
	KELIN: Tracy Nyenze, Finance and Chargée de l'Administration Allan Maleche, Directeur Executif	
	WLAC: Grace Daffa, Responsable juridique Esther Isaack Lyuki	
<b>2017</b>		
<b>Tanzanie – Réunion de consultation avec TAWLA</b>		
23 – 24 mars 2017	TAWLA	Dar es Salaam, Tanzania
<b>2018</b>		
<b>Kenya, Ouganda, Tanzanie – Consultations pour les Membres associés du réseau</b>		
25 – 26 avril 2018	HRAPF	Uganda
	Chapter Four	Uganda
	CREAW Kenya	Kenya
	Katiba Institute (KI)	Kenya
	LEAT	Tanzania
	HakiMadini	Tanzania

## Annexe 2: Cadre des obligations WHRN de ISLA

Domaine	Activités
Analyse du partenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie globale pour établir un réseau de partenaires alignés sur les buts et objectifs du WHRN;</li> <li>• Les ressources humaines et les opérations des partenaires, y compris les ressources et la gouvernance, sont examinées pour permettre à ISLA de comprendre leurs processus internes afin de s'assurer que les Unités de contentieux stratégique fonctionnent conformément aux objectifs énoncés;</li> <li>• Une revue de la culture institutionnelle des partenaires et de leur adhésion pour évaluer si le personnel des organisations va soutenir l'unité;</li> <li>• Revue de la position des partenaires dans le secteur des droits humains des femmes, afin d'évaluer le type de soutien dont l'Unité pourrait avoir besoin de la part d'autres partenaires.</li> </ul>
Opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la direction générale et les objectifs du réseau;</li> <li>• Avocats en contentieux stratégique et chercheurs juridiques;</li> <li>• Fournir des ressources à l'Unité de contentieux stratégique;</li> <li>• Elaborer des politiques et des lignes directrices du réseau;</li> <li>• Elaborer les conditions d'engagement et de désengagement avec ISLA;</li> <li>• Faciliter les négociations contractuelles avec les organisations partenaires et le personnel de l'Unité.</li> </ul>
Service aux partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des réunions de réseau pour identifier la base de données «qui fait quoi, où» et aussi pour identifier les lacunes / duplication, etc;</li> <li>• Faciliter la planification en réseau des activités entre les avocats du projet ISLA et les avocats du réseau;</li> <li>• Maintenir la communication ouverte pour s'assurer que le travail entre les partenaires locaux est adéquatement soutenu par les avocats de ISLA;</li> <li>• Faciliter le partage d'informations pertinentes avec et entre les partenaires;</li> <li>• Fournir des points de contact uniques pour les partenaires;</li> <li>• Médiation entre les partenaires pour éviter que les partenaires soient réticents à contribuer et à participer de manière significative aux activités des Unités.</li> </ul>



Domaine	Activités
<b>Prise de décision stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'adoption collective de principes, normes ou codes de conduite;</li> <li>• Conclure un protocole d'accord;</li> <li>• Faciliter l'adoption collective de politiques internes (c'est-à-dire le personnel de l'unité, les échelles salariales, les procédures de rédaction de rapport);</li> <li>• Faciliter la discussion autour du positionnement du réseau lors des contentieux, en particulier en ce qui concerne les conditions d'engagement et de désengagement, y compris les rôles et les responsabilités.</li> </ul>
<b>Appui continu aux partenaires / réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui continu du bureau de ISLA suivant sa méthode de travail décrite dans son plan stratégique 2016-2018: Renforcement des capacités, renforcement de capacité institutionnelle, appui au contentieux et aux publications.</li> </ul>
<b>Revue, suivi, évaluation et apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer et mettre en œuvre les évaluations conjointes des besoins;</li> <li>• Rassembler les revues, les évaluations et les leçons apprises du réseau;</li> <li>• Faciliter les discussions inter-réseaux sur les revues et évaluations;</li> <li>• Faciliter ou mettre en œuvre un suivi, une évaluation et des revues conjointes;</li> <li>• Créer des opportunités de partage des connaissances et d'expérience entre les partenaires, c'est-à-dire un examen par les pairs.</li> </ul>

## Annexe 3: Protocole d'accord – Partenaires principaux



INITIATIVE FOR STRATEGIC  
LITIGATION IN AFRICA

### PROTOCOLE D'ACCORD conclu entre

Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA)

Et

.....

Le présent protocole d'accord vise à établir ou à renforcer l'Unité de contentieux stratégique en fournissant une expertise juridique technique et en embauchant du personnel qui doit travailler exclusivement sur les contentieux d'intérêt stratégique.

#### Sommaire

1. Introduction et objectifs
  - 1.1. À propos de l'organisation partenaire
  - 1.2. Objectifs du partenariat
2. Durée
3. Exigences du partenariat
4. Obligations de ISLA en vertu du protocole d'accord
5. Obligations du partenaire principal XXXX en vertu du protocole d'accord
6. Ressources humaines
  - 6.1. Recrutement du personnel de l'Unité de contentieux stratégique
  - 6.2. Ressources humaines et procédures opérationnelles normale
7. Programmes et sélection de cas
8. Plans de travail
9. Financement
10. Collecte de fonds
11. Administration financière et reddition de compte
12. Communication
13. Rédaction de rapports
14. Suivi et évaluation
15. Résiliation

## 16. Questions générales

- Obligation des partenaires
- Disputes
- Échange de connaissances
- Révision et renouvellement
- Amendements
- Confidentialité
- Autre

Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA) et XXXXX (ci-après dénommés partenaires):

CONSCIENTE du fait qu'elles ont un objectif et un mandat communs pour promouvoir et faire progresser les droits humains des femmes sur le continent;

DÉSIREUX de travailler ensemble pour mener à bien des activités qui permettent à l'Unité des contentieux stratégiques de plaider sur les questions relatives aux droits humains des femmes en recrutant un ou plusieurs membres du personnel qui doivent se concentrer exclusivement sur les contentieux stratégiques;

Disposées à consolider leurs ressources afin de mener à bien ces activités;

AYANT déclaré leur intention d'être partenaires du Réseau des droits humains des femmes (WHRN);

CONSIDÉRENT qu'ils ont un intérêt mutuel à mettre en place une solide unité de contentieux stratégique avec un ou plusieurs membres du personnel capables de mener des contentieux stratégiques et de contribuer à la jurisprudence sur les droits humains des femmes devant les tribunaux nationaux et les organes africains des droits humains;

ONT CONVENU de mettre leurs intentions par écrit comme suit:

## 1. Introduction et Objectifs

### 1.1. À propos des organisations partenaires

1.1.1. ISLA est une organisation féministe panafricaine qui utilise l'état de droit et les tribunaux nationaux et régionaux africains pour faire progresser les droits humains et sexuels des femmes. ISLA souhaite créer des partenariats avec des organisations œuvrant pour la protection et la promotion des droits fonciers et de propriété des femmes en Afrique dans le but de développer et de faire progresser les normes et standards applicables dans ce domaine par le biais de contentieux stratégiques.

1.1.2. XXXXX is ...

### 1.2. Objectifs du partenariat

L'objectif du présent partenariat est de:

1.2.1. Créer un groupe d'avocats nationaux qui peuvent plaider sur les questions relatives aux droits humains des femmes en recrutant des avocats et des chercheurs dont le travail doit se concentrer exclusivement sur des contentieux stratégiques;

1.2.2. Investir dans le renforcement de capacité de XXXXX à mener des contentieux stratégiques en aidant à créer une Unité de contentieux stratégique ou en renforçant une unité de contentieux stratégique existante;

1.2.3. Fournir une série d'activités de renforcement des capacités sur mesure pour les organisations partenaires, augmentant ainsi la capacité de l'avocat de l'Unité de contentieux stratégique à plaider de manière stratégique; et

- 1.2.4. Identifier et élaborer des affaires à soumettre devant les tribunaux nationaux ou les systèmes régionaux des droits de l'homme afin de développer la jurisprudence devant les tribunaux nationaux, les systèmes africains des droits de l'homme et les organes conventionnels des Nations Unies.

## 2. Durée

Le présent protocole d'accord doit entrer en vigueur le 20 février 2017 et doit rester en vigueur jusqu'au 19 février 2020, à l'expiration de la phase pilote de trois ans.

## 3. Exigences du partenariat

Les partenaires conviennent que:

- 3.1. Leur mandat et leur stratégie sont de protéger et de faire progresser les droits humains, en particulier les droits humains des femmes sur le continent;
- 3.2. Ils sont prêts à investir du temps et des ressources dans la création d'une solide unité de contentieux stratégique qui doit se concentrer exclusivement sur les contentieux stratégiques; et
- 3.3. Les objectifs de contentieux stratégiques font partie de la stratégie globale de l'organisation, comme le prévoit le plan stratégique.

## 4. Obligations de ISLA en vertu du protocole d'accord

Les obligations de ISLA en vertu du présent protocole d'accord sont les suivantes:

- 4.1. Coordonner le partenariat en employant un coordonnateur de réseau pour faciliter tous les aspects du partenariat;
- 4.2. Employer conjointement un conseiller juridique en contentieux stratégique pour superviser l'Unité de contentieux stratégique à XXXXX;
- 4.3. Fournir un support technique pour les contentieux de manières suivantes:
  - 4.3.1. Agir en tant que conseillers à l'avocat: ISLA doit agir en tant que conseiller à l'avocat dans les affaires engagées par des partenaires devant les tribunaux nationaux. Cette relation permet aux avocats de contacter ISLA pour obtenir des conseils sur tous les aspects de leur travail et demander de l'aide. Les conseils comprennent la stratégie de cas, les commentaires sur les mémoires, les relations avec les clients et tous les aspects qui doivent permettre à l'avocat de faire son travail et de développer l'expertise requise.
  - 4.3.2. Agir en tant qu'amicus curiae: ISLA doit travailler avec les partenaires locaux pour déposer des mémoires d'amicus devant les tribunaux nationaux, régionaux et internationaux. L'intervention doit se concentrer sur l'élaboration de normes de droit comparé et international, en particulier sur les meilleures pratiques émergentes du continent.
  - 4.3.3. Assurer une représentation co-légale devant les organes nationaux, régionaux et internationaux des droits de l'homme: ISLA doit se co-représenter également dans les affaires devant les mécanismes sous-régionaux, régionaux et internationaux des droits de l'homme en fournissant une représentation juridique gratuite si XXXXX souhaite renvoyer des affaires de droits humains et de droits sociaux des femmes aux organes des systèmes africains des droits de l'homme et aux organismes internationaux.
  - 4.3.4. Créer un environnement propice à la conduite des contentieux stratégiques: Dans l'ensemble, ISLA doit travailler avec XXXXX pour éliminer les obstacles de fond et procéduraux à un contentieux stratégique efficace. À cet égard, ISLA doit soutenir XXXXX pour contester ou

clarifier les dispositions restrictives d'amicus curiae dans leurs lois nationales, les ordonnances de frais défavorables dans les contentieux d'intérêt public ou les dispositions restrictives de statut, entre autres choses.

- 4.4. Renforcer les capacités du partenaire local. ISLA a conçu une série d'activités de renforcement des capacités pour permettre à XXXXX de développer l'expertise requise sur les droits fondamentaux des femmes de la manière suivante:
  - 4.4.1. Inviter des partenaires dans les instituts de contentieux de ISLA: ISLA doit inviter les avocates et / ou candidates de XXXXX à un programme intense et pratique de renforcement des capacités de dix jours axé sur des questions de fond ainsi que sur les normes et standards existants sur les droits humains des femmes, qui est facilité par le corps professoral experts.
  - 4.4.2. Inviter les partenaires à des séminaires approfondis: ISLA doit inviter les partenaires à des séminaires aux fins de discuter des affaires de contentieux stratégique qu'ils élaborent en ce moment discuter de cette stratégie afin de recevoir des commentaires et conseils.
  - 4.4.3. Visite de pays à XXXXX: ISLA doit planifier des visites à XXXXX dans le but d'aider à l'élaboration de plans de contentieux stratégiques sur les affaires sur lesquelles il travaille. Cela va permettre ISLA de mettre en place le soutien institutionnel dont XXXXX a besoin.
  - 4.4.4. Organisation d'ateliers thématiques: ISLA doit inviter des XXXXX ayant une expertise sur les droits humains des femmes à animer une conversation basée sur des problèmes spécifiques et bien définis qui émergent, dans le but d'encourager les contentieux stratégiques.
  - 4.4.5. Organisation de séminaires de consultation sur la stratégie: ISLA doit inviter XXXXX à des séminaires de consultation sur la stratégie qui visent à faciliter les conversations avec un éventail de parties prenantes, en particulier les mouvements sociaux. Ces consultations vont aider XXXXX à identifier ou à déterminer là où des interventions sont nécessaires.
  - 4.4.6. Convocation de réunions d'experts en matière de stratégie: ISLA doit convoquer des réunions d'experts en matière de stratégie visant à renforcer les capacités de XXXXX dans des domaines spécifiques liés aux droits fondamentaux des femmes. L'objectif de ces réunions est de solliciter les contributions d'un large éventail de sources sur les questions programmatiques clés, y compris les normes qui doivent être développées ou élaborées par le biais de contentieux et les méthodologies que nous pourrions utiliser pour poursuivre les contentieux sur ces questions.
- 4.5. Fournir des ressources juridiques et faire des recherches axées sur divers aspects du contentieux qui vont des questions de fond spécifiques à l'identification des droits du client, en apportant un soutien au plaignant pendant le contentieux de la manière suivante:
  - 4.5.1. Produire des manuels axés sur divers aspects des contentieux stratégiques;
  - 4.5.2. Produire des revues biannuels des contentieux en documentant les derniers cas de XXXXX et d'autres organisations, les procédures de contentieux dans les affaires en cours ou conclues sur les droits des femmes; and
  - 4.5.3. Développer une base de données à laquelle XXXXX peut accéder pour les ressources liées aux contentieux relatifs aux droits humains des femmes; et.

## 5. Les obligations du partenaire principal XXXXX en vertu du présent protocole d'accord:

Obligation de XXXXX en vertu du protocole d'accord:

- 5.1. Institutionnaliser les contentieux stratégiques en apportant le soutien nécessaire, notamment en facilitant l'accès aux affaires en cours et aux membres du personnel;

- 5.2. Fournir un environnement de travail propice aux membres du personnel dans l'Unité de Contentieux Stratégique en les intégrant dans l'équipe de travail de XXXXX;
- 5.3. S'assurer que le plan de travail convenu entre XXXXX et ISLA est mis en œuvre en demandant de l'assistance à ISLA en fonction des exigences;
- 5.4. Faire régulièrement des rapports à ISLA comme convenu au paragraphe 13 ci-dessous.
- 5.5. Convoquer des réunions trimestrielles avec d'autres organisations travaillant dans divers pays sur des contentieux stratégiques afin de créer et de favoriser un environnement propice à la conduite des contentieux.
- 5.6. Entreprendre des interventions juridiques stratégiques aux niveaux national, régional et international pour faire progresser les droits des femmes et les intérêts stratégiques de genre, par exemple par des cas de contentieux stratégiques, des demandes d'amicus et des plaintes devant les organes conventionnels.

## 6. Ressources humaines

- 6.1. Recrutement du personnel de l'Unité du contentieux stratégique
  - 6.1.1. ISLA et le partenaire principal XXXXX font partie du processus de recrutement.
  - 6.1.2. La publicité sera centralisée et gérée par ISLA en consultation avec le partenaire afin de garantir que le processus de recrutement est conforme à la politique de recrutement interne de XXXXX et que le processus est conforme à la législation nationale du travail.
  - 6.1.3. ISLA et XXXXX sont responsables de la sélection, de la présélection et de l'évaluation des candidats.
  - 6.1.4. ISLA et XXXXX doivent faire partie du panel d'interview des candidats.
- 6.2. Les ressources humaines et procédures opérationnelles normales.
  - 6.2.1. Le partenaire principal XXXXX est l'employeur du / des membre (s) du personnel employé (s) pour diriger l'Unité de contentieux stratégique.
  - 6.2.2. Le ou les membres du personnel doivent avoir le directeur exécutif comme chef hiérarchique.
  - 6.2.3. Le (s) membre (s) du personnel doit suivre les ressources humaines et la procédure opérationnelle normale de XXXXX.
  - 6.2.4. Le ou les membres du personnel doivent être également supervisés par ISLA sur un contenu de travail spécifique convenu entre ISLA et XXXXX.
  - 6.2.5. ISLA et XXXXX doivent s'efforcer de concilier les procédures d'évaluation des membres du personnel de l'Unité de Contentieux Stratégique.
  - 6.2.6. Les membres du personnel doivent être évalués simultanément par XXXX et ISLA pour la partie que ISLA doit superviser pour l'évaluation.
  - 6.2.7. XXXXX doit aviser le coordonnateur du réseau en cas de problème concernant le (s) membre (s) du personnel de l'Unité de contentieux stratégique.

## 7. Programmation et sélection de cas

- 7.1. Les principaux domaines thématiques de ISLA sont la violence à l'égard des femmes, leurs droits fonciers et de propriété, leur accès aux ressources y compris, leur droit à l'éducation et à la santé et leurs droits sexuels et reproductifs.
- 7.2. ISLA doit travailler avec XXXXX pour aligner ses objectifs dans chaque domaine thématique sur ceux de XXXXX. Dans les cas où XXXXX identifie des cas qui ne relèvent pas des domaines

thématiques, cela doit être discuté avec ISLA, en tenant compte des critères de sélection des cas.

- 7.3. Des lignes directrices doivent être élaborées pour guider XXXXX sur la manière de sélectionner les cas de contentieux stratégique.
- 7.4. XXXXX accepte de confier toutes les questions de contentieux stratégique à l'Unité de contentieux stratégique sauf;
  - 7.4.1. Dans les cas où un donateur demande à XXXXX de travailler avec un autre avocat; ou
  - 7.4.2. Lorsque XXXXX voit la nécessité d'affecter un avocat en dehors de l'Unité de contentieux stratégique pour soutenir une affaire, en particulier en raison de l'inexistence de l'expertise technique de l'avocat de l'Unité de contentieux stratégique sur le sujet, la familiarité avec le cas sur le large champ de travail que l'affaire implique. De tels cas doivent être discutés avec ISLA.
- 7.5. Il est spécifiquement convenu que le ou les membres du personnel doivent travailler exclusivement sur le contentieux stratégique. L'attribution de tâches autres que le contentieux stratégique par ISLA ou XXXXX constitue une violation du présent protocole d'accord.

## 8. Plans de travail

- 8.1. XXXX doit élaborer le plan de travail trimestriel et annuel de l'Unité des contentieux stratégiques avec le budget.
- 8.2. Les membres du personnel de ISLA et de l'Unité de contentieux stratégique doivent développer un plan de travail qui comprend des plans de travail pour chaque cas individuel et des activités de renforcement des capacités pour les membres du personnel du contentieux stratégique pour toute l'année.
- 8.3. Les activités de renforcement des capacités doivent intégrer les activités décrites au paragraphe XXX du présent protocole d'accord.
- 8.4. Une fois finalisé, le plan de travail prévu au paragraphe 8.2 ci-dessus doit être soumis à XXXXX pour approbation.
- 8.5. XXXXX doit utiliser le plan de travail décrit ci-dessus pour développer le plan de travail de l'Unité des contentieux stratégiques et le soumettre à ISLA en janvier et / ou au cours de la première partie de l'année.
- 8.6. Les parties conviennent que les dates peuvent être ajustées au cours de l'année.
- 8.7. Un plan de suivi, d'évaluation et de mise en œuvre doit être élaboré pour permettre à ISLA et à XXXXX de suivre, d'évaluer et de mettre en œuvre le plan de travail.

## 9. Financement

- 9.1. ISLA doit avancer 75.000 USD par an à XXXXX pour financer le salaire d'un avocat principal, les frais de fonctionnement et les frais d'élaboration des affaires.
- 9.2. En fonction de la disponibilité des fonds, ISLA peut fournir un financement supplémentaire pour un plus grand nombre de membres du personnel, le financement pour l'élaboration de cas et le soutien administratif dont XXXXX a besoin pour gérer efficacement l'Unité de contentieux stratégique.
- 9.3. ISLA doit veiller également à ce que les principaux objectifs de l'Unité de contentieux stratégiques ainsi que ses résultats soient stratégiquement alignés sur ceux de XXXXX afin d'allouer les ressources en conséquence.



- 9.4. Dans la mesure où XXXXX a obtenu un financement pour le travail de contentieux stratégique, XXXXX doit informer ISLA de la manière dont il entend utiliser ses ressources pour soutenir le travail de contentieux stratégique afin que toutes les parties sachent quelles affaires sont entièrement financées et combien de ressources sont encore nécessaires.

## 10. Collecte de fonds

- 10.1. ISLA et XXXXX sont responsables de la collecte de fonds pour l'Unité des contentieux stratégiques. Cependant, ISLA doit continuer à collecter des fonds pour l'Unité des contentieux stratégiques.
- 10.2. Toutes les parties doivent collecter des fonds pour les autres aspects du contentieux. Cela doit se faire par le chiffrage initial du contentieux lorsque le cas est sélectionné.
- 10.3. Toutes les parties devraient envisager différentes formes de méthodes de collecte de fonds, y compris, mais sans s'y limiter, les suivantes:
- 10.3.1. Les donateurs se réunissent aux fins de l'établissement d'un groupe de financement pour le partenariat.
- 10.3.2. Offres de collecte de fonds conjointes pour permettre à deux ou plusieurs parties du réseau de collecter des fonds pour diverses parties du réseau.
- 10.3.3. Une stratégie de collecte de fonds pour le partenariat doit être élaborée.

## 11. Administration financière et reddition de compte

- 11.1. ISLA doit financer la première phase du présent partenariat en accordant un financement à l'avocat en contentieux stratégique, aux opérations et à l'élaboration de cas comme stipulé au paragraphe 10.
- 11.2. Un accord juridique doit être signé pour la gestion financière des fonds stipulée au paragraphe 9.1.1 ci-dessus.
- 11.3. XXXXX est responsable de gérer les fonds mis à sa disposition par ISLA par le biais de son financement d'élaboration.
- 11.4. XXXXX doit utiliser ces fonds pour l'élaboration de cas de contentieux stratégiques. Le financement de l'affaire doit être déterminé en évaluant le coût du contentieux au cas par cas.
- 11.5. Lorsqu'un contentieux stratégique a été identifié, ISLA et XXXX conviennent d'évaluer le coût de l'affaire et de divulguer le montant qui doit être avancé pour financer l'ensemble de l'affaire. Par souci de transparence, les deux partenaires doivent divulguer le nom du donateur et les ressources allouées conformément aux exigences du donateur lors du financement du dossier.
- 11.6. XXXXX convient que l'utilisation de l'échelle salariale de l'organisation peut ne pas être appropriée pour attirer le groupe d'avocats qui doivent mener efficacement les contentieux stratégiques au sein de l'organisation.
- 11.7. XXXXX doit gérer le paiement des salaires et veiller à ce que toutes les taxes pertinentes soient payées et être conformes à la législation fiscale nationale.

## 12. Communication

- 12.1. La communication doit être partie intégrante du présent partenariat.
- 12.2. Le point focal à ISLA est le coordonnateur du réseau WHR et le point focal à XXXXX est le directeur exécutif ou en son absence, le directeur exécutif adjoint.

- 12.3. Aux fins du présent protocole d'accord, la communication signifie la communication interne et externe.
- 12.4. La communication interne comporte les éléments obligatoires suivants:
  - 12.4.1. Processus d'induction:
    - 12.4.1.1. Comprendre la mission, la vision et les objectifs du réseau.
    - 12.4.1.2. Comprendre les processus et les systèmes utilisés: Gestion des enregistrements et modèles.
    - 12.4.1.3. Discuter et comprendre les personnes impliquées, leurs rôles et responsabilités dans le présent partenariat.
  - 12.4.2. Communication continue:
    - 12.4.2.1. Rapports d'activité mensuels fournis comme convenu.
    - 12.4.2.2. Les communications électroniques telles que les courriels et les conférences téléphoniques doivent être planifiées régulièrement.
    - 12.4.2.3. Des réunions en face à face et un renforcement des capacités doivent être programmés.
  - 12.4.3. Tâches de communication adaptées aux individus:
    - 12.4.3.1. Les membres du personnel de l'Unité des contentieux stratégiques doivent:
      - 12.4.3.1.1. Produire un rapport d'activité mensuel;
      - 12.4.3.1.2. Contribuer aux rapports et aux bulletins des parties prenantes en cas de besoin;
      - 12.4.3.1.3. Agir en tant que représentant local du réseau en cas de besoin; et
      - 12.4.3.1.4. Archiver et enregistrer les processus et les résultats programmatiques (mise en œuvre des projets) au fur et à mesure qu'ils se produisent.
    - 12.4.3.2. Le coordonnateur du réseau doit:
      - 12.4.3.2.1. Produire des rapports d'activité mensuels; et
      - 12.4.3.2.2. Coordonner et rassembler le contenu des rapports et des lettres d'informations sur une base hebdomadaire.
    - 12.4.3.3. Le superviseur de XXXX pour l'Unité des contentieux stratégiques doit:
      - 12.4.3.3.1. Communiquer avec le coordonnateur du réseau sur tous les aspects de la fonction de l'Unité de Contentieux Stratégique en cas de besoin.
  - 12.4.4. Communication d'élaboration de cas:
    - 12.4.4.1. Une stratégie médiatique et de communication doit être élaborée au cas par cas en conformité avec le processus et la stratégie de XXXX.
- 12.5. La communication externe comporte les éléments obligatoires suivants:
  - 12.5.1. Presse:
    - 12.5.1.1. Identifier un groupe de journalistes qui couvrent les questions des droits de l'homme, parmi des agents de presse crédibles.
    - 12.5.1.2. Tendre la main et établir des relations.
    - 12.5.1.3. Interaction continue et partage des nouvelles pertinentes du réseau et des mouvements sociaux.
    - 12.5.1.4. Créer et maintenir une base pertinente de données de presse.
    - 12.5.1.5. Développer une stratégie de relations publiques pour chaque contentieux stratégique.

12.5.2. En ligne:

12.5.2.1. Saisir le travail programmatique qui peut être partagé sur les sites du réseau et les pages de médias sociaux.

12.5.3. Impression:

12.5.3.1. Affiches de campagne;

12.5.3.2. Brochures / livrets d'information; et

12.5.3.3. Revues de cas.

12.5.4. Documentaires:

12.5.4.1. Des courts métrages documentaires qui reflètent la condition sociale de ceux qui ont vu leurs droits violés.

## 13. Rapports hiérarchiques

13.1. Les rapports font partie intégrante de la communication comme indiqué au paragraphe 12 ci-dessus.

13.2. Les rapports des membres du personnel conformément au système de rapport des partenaires doivent informer le coordonnateur du réseau et le conseiller juridique de ISLA.

13.3. Les délais de présentation des rapports doivent être établis conformément au paragraphe 13.5 ci-dessous.

13.4. Rapport financier

13.4.1. Les rapports financiers relatifs aux fonds avancés à XXXXX pour l'avocat de l'Unité de contentieux stratégique et les frais de fonctionnement doivent être régis par un accord juridique.

13.4.2. XXXXX doit rendre compte des fonds avancés pour l'élaboration des cas afin de permettre aux partenaires d'examiner et d'évaluer le financement régulier des contentieux stratégiques sur une base trimestrielle.

13.5. Rapports de programme (mensuels, trimestriels)

13.5.1. Un rapport mensuel est requis pour le travail effectué pour l'élaboration des cas de contentieux stratégiques;

13.5.2. ISLA est tenue de produire un rapport trimestriel sur les domaines de renforcement des capacités entrepris pour soutenir l'Unité des contentieux stratégiques;

13.5.3. Un rapport trimestriel est exigé du partenaire pour les rapports des donateurs; et

13.5.4. Un rapport annuel est requis aux fins de l'établissement des rapports sur le financement des donateurs. ISLA doit demander ce rapport 30 jours avant la date limite de dépôt du rapport des donateurs.

## 14. Suivi et évaluation

ISLA et XXXXX doivent développer un outil de suivi et d'évaluation basé sur le plan de travail élaboré au paragraphe 8 ci-dessus.

## 15. Résiliation

15.1. Le protocole d'accord doit prendre fin automatiquement à la fin de la première phase du projet WHRN.

- 15.2. Chacune des parties doit avoir le droit de résilier le présent accord sommairement par notification écrite à l'autre en cas de survenance d'un ou plusieurs des événements suivants:
  - 15.2.1. Si le partenaire enfreint les termes et conditions du présent protocole d'accord qui ne peuvent pas être corrigés, par exemple, fraude ou fausse déclaration: ou
  - 15.2.2. Si l'autre partie commet une autre violation du présent protocole d'accord et ne parvient pas à remédier à la violation après avoir reçu trois notifications écrites à cet effet.
- 15.3. Bien que les recours des parties en vertu du présent protocole d'accord ne soient pas exhaustifs; le partenaire en infraction doit:
  - 15.3.1. Effectuer tout paiement, dû par lui à l'autre partenaire; et
  - 15.3.2. S'efforcer de finaliser tous les travaux pour l'année en cours.

## 16. Questions générales

- 16.1. Obligations des partenaires:
  - 16.1.1. ISLA et XXXXX partagent la responsabilité conjointe du succès du partenariat.
  - 16.1.2. XXXXX est responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des activités décrites dans le présent protocole d'accord et dans tout autre document connexe élaboré dans le cadre des présents, à l'exception de ceux exclusivement liés aux obligations ou au rôle de ISLA comme stipulé aux paragraphes 4 et 16.1.4.
  - 16.1.3. XXXXX est responsable de l'utilisation des fonds et de toutes les ressources techniques ou matérielles fournies par ISLA, dans le respect des conventions internationales, des lois applicables et des bonnes pratiques de gestion, conformément aux intentions du présent protocole d'accord et d'une manière qui garantit la qualité et la rentabilité des activités.
  - 16.1.4. Dans le cas de ISLA, l'organisation assume la responsabilité première du décaissement des fonds comme décrit dans le présent protocole d'accord, en employant le coordonnateur du partenariat pour superviser et suivre la mise en œuvre des activités, en fournissant une assistance technique et un renforcement des capacités.

### 16.2. Différends

Les partenaires doivent essayer en toute bonne foi de résoudre les différends qui surviennent entre eux découlant du présent protocole d'accord. Ce processus peut également inclure la médiation.

### 16.3. Échange de connaissances

Les partenaires conviennent qu'ils doivent favoriser le partage des connaissances dans le but d'établir des relations de travail solides et des contentieux stratégiques, plus précisément, de créer des unités de contentieux stratégique solides qui font la promotion des droits humains des femmes.

### 16.4. Révision et renouvellement

Le présent protocole d'accord sera sujet à révision au fur et à mesure que les partenaires le jugent nécessaire et ne peut être renouvelé que pour une période supplémentaire si les partenaires en conviennent d'un commun accord et lorsque les fonds le permettent.

### 16.5. Amendements

Le présent protocole d'accord peut être modifié par consentement mutuel écrit des partenaires. Aucune modification ne peut avoir d'effet tant qu'elle n'a pas été écrite et signée.

16.6. Confidentialité

Les partenaires sont tenus de garder confidentielles toutes les informations en leur possession reçues lors de l'établissement du présent partenariat et celles reçues aux fins de la réalisation des activités dans le cadre du présent protocole d'accord.

16.7. Autre

16.7.1. Le partenaire déclare que la personne qui signe le présent protocole d'accord en son nom est habilitée à signer en son nom et en la qualité indiquée.

16.7.2. Le partenaire s'engage à ne pas utiliser les noms de l'autre dans aucune publicité ou autre forme de publicité sans le consentement écrit préalable de ce partenaire.

EN FOI DE QUOI, les soussignés, dûment autorisés, ont signé le présent protocole d'accord en double exemplaire:

Signé pour et au nom de: ISLA  
15th Floor, Marble Towers | 208 - 211 Jeppe Street  
Johannesburg 2000 | South Africa

Signature .....

Date .....

Signé pour et au nom de:

XXXX

Signature .....

Date .....

## Annexe 4: Protocole d'accord-Partenaires Associés



INITIATIVE FOR STRATEGIC  
LITIGATION IN AFRICA

### PROTOCOLE D'ACCORD

conclu entre

Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA)

Et

.....

Le présent protocole d'accord vise à clarifier les rôles et les obligations du partenariat qui a pour objectif de renforcer le travail de contentieux stratégique à travers la provision d'une expertise juridique technique et au renforcement de capacité.

#### Sommaire

1. Introduction et objectifs
  - 1.1. À propos de XXXXX et de ISLA
  - 1.2. Objectifs du partenariat
2. Durée
3. Exigences du partenariat
4. Obligations de l'ISLA en vertu du protocole d'accord
5. Obligations de XXXX en vertu du protocole d'accord
6. Recrutement du personnel
7. Programmes et sélection de cas
8. Plans de travail
9. Collecte de fonds
10. Communication
11. Rédaction de rapports
12. Suivi et évaluation
13. Résiliation
14. Questions générales

Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA) et XXXXX (ci-après dénommés partenaires):

CONSCIENT du fait qu'ils ont un objectif et un mandat communs pour promouvoir et faire progresser les droits humains des femmes sur le continent;

DÉSIREUX de travailler ensemble afin de mener à bien des activités qui permettent à l'organisation de plaider les affaires relatives aux droits humains des femmes par l'accès à l'expertise juridique technique;

AYANT déclaré leur intention d'être partenaires du Réseau des droits humains des femmes (WHRN);

ENVISAGENT de mutualiser leur intérêt aux fins de mettre en place une solide unité de contentieux stratégique avec un ou plusieurs membres du personnel capables de mener des contentieux stratégiques et de contribuer à la jurisprudence sur les droits humains des femmes devant les tribunaux nationaux et les organes africains des droits humains

ONT CONVENU de mettre leurs intentions par écrit comme suit:

## 2. Introduction et Objectifs

### 2.1. A propos de XXXXX et de ISLA

2.1.1. Initiative for Strategic Litigation in Africa (ISLA) est une organisation féministe et panafricaine qui utilise l'état de droit, les tribunaux nationaux et régionaux africains et les organismes internationaux de défense des droits humains pour faire progresser les droits humains et sexuels des femmes. Il s'agit d'une initiative de contentieux stratégique basée en Afrique et dirigée par l'Afrique avec un accent régional et une expertise sur les droits humains et sexuels des femmes. ISLA estime que le contentieux stratégique est un outil de changement social car il aide à recadrer la compréhension des droits devant la loi.

2.1.2. XXXXX ...

### 2.2. Objectif du présent partenariat

L'objectif du présent partenariat est de:

2.2.1. Créer un groupe national de femmes avocates féministes qui peuvent plaider sur les questions relatives aux droits humains des femmes et dont le travail doit se concentrer sur les contentieux stratégiques;

2.2.2. Investir pour le renforcement de capacité de XXXXX à s'occuper des contentieux stratégiques en fournissant un soutien institutionnel avec des pratiques et des procédures qui créent un environnement propice aux contentieux stratégiques;

2.2.3. Fournir une série d'activités de renforcement des capacités sur mesure pour l'organisation partenaire, augmentant ainsi sa capacité à plaider de manière stratégique; et

2.2.4. Identifier et développer des affaires à soumettre devant les tribunaux nationaux ou les systèmes régionaux des droits de l'homme afin de développer la jurisprudence devant les tribunaux nationaux, les systèmes africains des droits de l'homme et les organes conventionnels des Nations Unies.

## 3. Durée

Le présent protocole d'accord doit entrer en vigueur le 1er mai 2018 et doit rester en vigueur jusqu'au 30 avril 2020 à l'expiration de la phase pilote de trois ans.



## 4. Conditions requises pour le partenariat

Les partenaires associés conviennent que:

- 4.1. Leur mandat et leur stratégie sont de protéger et de promouvoir les droits de l'homme, en particulier les droits fondamentaux des femmes sur le continent;
- 4.2. Ils sont disposés à investir du temps et des ressources dans le renforcement du travail du contentieux stratégique;
- 4.3. Les objectifs de contentieux stratégique font partie de la stratégie globale de l'organisation telle que prévue dans le plan stratégique; et
- 4.4. Les organisations sont liées au présent protocole d'accord à des fins de travail spécifique comme convenu entre les deux organisations.

## 5. Obligations de ISLA en vertu du protocole d'accord

- 4.1. Les obligations de ISLA en vertu du présent protocole d'accord sont:
  - 5.1.1. Coordonner le partenariat par le biais du coordonnateur du réseau qui doit faciliter tous les aspects du partenariat;
  - 5.1.2. Fournir un support technique pour les contentieux des manières suivantes:
    - 5.1.2.1. Agir en tant que conseillers à l'avocat: ISLA doit agir en tant que conseiller à l'avocat dans les affaires engagées par des partenaires devant les tribunaux nationaux. Cette relation permet aux avocats de contacter ISLA pour obtenir des conseils sur tous les aspects de leur travail et demander de l'aide. Les conseils comprennent la stratégie de cas, les commentaires sur les mémoires, les relations avec les clients et tous les aspects qui doivent permettre à l'avocat de faire son travail et de développer l'expertise requise.
    - 5.1.2.2. Agir en tant qu'amicus curiae: ISLA doit travailler avec le partenaire associé pour déposer des mémoires d'amicus devant les tribunaux nationaux, régionaux et internationaux. L'intervention doit se focaliser sur l'élaboration de normes de droit comparé et international, en particulier sur les meilleures pratiques émergentes du continent.
    - 5.1.2.3. Représentation co-légale devant les organes nationaux, régionaux et internationaux des droits de l'homme: ISLA doit se co-représenter également pour les affaires devant les mécanismes sous-régionaux, régionaux et internationaux des droits de l'homme en fournissant une représentation juridique gratuite si XXXXX souhaite renvoyer des affaires de droits humains et de droits sociaux des femmes aux organes des systèmes africains des droits de l'homme et aux organismes internationaux.
    - 5.1.2.4. Créer un environnement propice à la conduite des contentieux stratégiques: Dans l'ensemble, ISLA doit travailler avec XXXXX pour éliminer les obstacles de fond et procéduraux à un contentieux stratégique efficace. À cet égard, ISLA doit soutenir XXXXX pour contester ou clarifier les dispositions restrictives d'amicus curiae dans leurs lois nationales, les ordonnances de frais défavorables dans les contentieux s d'intérêt public ou les dispositions restrictives de statut, entre autres choses.
  - 5.1.3. Renforcer les capacités du partenaire associé. ISLA a conçu une série d'activités de renforcement des capacités pour permettre à XXXXX de développer l'expertise requise sur les droits fondamentaux des femmes de la manière suivante:
    - 5.1.3.1. Inviter des partenaires dans les instituts de contentieux de ISLA: ISLA doit inviter les avocates et / ou candidates de XXXXX à un programme intense et pratique de renforcement des capacités de dix jours axé sur des questions de fond ainsi que sur les normes et standards existants sur les droits humains des femmes, qui est facilité par le corps professoral experts.

- 5.1.3.2. Inviter les partenaires à des séminaires approfondis: ISLA doit inviter XXXXX à des séminaires où les partenaires peuvent discuter des affaires actuelles qu'ils plaident et doivent avoir un forum sur lequel ils peuvent discuter des stratégies de cas, analyser et discuter des questions soulevées dans les plaidoiries afin de recevoir des commentaires et conseils.
- 5.1.3.3. Visite de pays à XXXXX: ISLA doit planifier des visites à XXXXX dans le but d'aider à l'élaboration de plans de contentieux stratégiques pour les affaires sur lesquelles il travaille. Cela va permettre à ISLA de mettre en place le soutien institutionnel dont XXXXX a besoin.
- 5.1.3.4. Organisation d'ateliers thématiques: ISLA doit inviter des partenaires ayant une expertise sur les droits humains des femmes à animer une conversation basée sur des problèmes spécifiques et bien définis qui émergent, dans le but d'encourager les contentieux stratégiques.
- 5.1.3.5. Organisation de séminaires de consultation sur la stratégie: ISLA doit inviter XXXXX à des séminaires de consultation sur la stratégie qui visent à faciliter les conversations avec un large éventail de mouvements, en particulier sociaux, de parties prenantes. Ces consultations vont aider XXXXX à identifier ou à déterminer là où des interventions sont nécessaires.
- 5.1.3.6. Convocation de réunions d'experts en matière de stratégie: ISLA doit convoquer des réunions d'experts en matière de stratégie visant à renforcer les capacités de XXXXX dans des domaines spécifiques liés aux droits fondamentaux des femmes. L'objectif de ces réunions est de solliciter les contributions d'un large éventail de sources sur les questions programmatiques clés, y compris les normes qui doivent être développées ou élaborées par le biais de contentieux et les méthodologies que nous pourrions utiliser pour poursuivre les contentieux sur ces questions.
- 5.1.4. Fournir des ressources juridiques et des recherches axées sur divers aspects du contentieux qui sont des questions de fond spécifiques à l'identification des droits du client, en apportant un soutien au plaignant pendant le contentieux de la manière suivante:
  - 5.1.4.1. Produire des manuels axés sur divers aspects des contentieux stratégiques
  - 5.1.4.2. Produire des examens biannuels des contentieux en documentant les derniers cas de XXXXX et d'autres organisations, les procédures de contentieux dans les affaires en cours ou conclues sur les droits des femmes;
  - 5.1.4.3. Développer une base de données à laquelle XXXXX peut accéder pour les ressources liées aux contentieux relatifs aux droits humains des femmes; et
  - 5.1.4.4. Elaborer un bulletin d'information trimestrielle qui doit développer une culture de l'écriture parmi les avocats afin de générer et de soutenir un discours sur des questions liées au contentieux stratégique, et d'utiliser la plateforme pour mettre en évidence et à un public externe la nature des défis et opportunités présentés par le travail sur le contentieux stratégique.

## 6. Les obligations de XXXXX en vertu du présent protocole d'accord sont les suivantes

- 5.1. Obligation de XXXXX en vertu du protocole d'accord:
  - 5.1.1. Institutionnaliser les contentieux stratégiques en apportant le soutien nécessaire, notamment en facilitant l'accès aux affaires en cours et aux membres du personnel;
  - 5.1.2. S'assurer que le plan de travail convenu entre le partenaire et ISLA est mis en œuvre;
  - 5.1.3. Entreprendre des interventions juridiques stratégiques aux niveaux national, régional et international pour faire progresser les droits humains des femmes et les intérêts stratégiques basés sur le genre par exemple par le biais de contentieux stratégiques, de demandes d'amicus, de cas devant les organes conventionnels;;
  - 5.1.4. Veiller à ce que sur les affaires soutenues par ISLA, les avocates avec lesquelles ISLA travaille soient des chefs de file et soient autorisées à plaider elles-mêmes ces affaires devant les tribunaux;

- 5.1.5. Soutenir la pleine participation des deux avocats aux instituts de contentieux de ISLA pendant la durée du projet pilote;
- 5.1.6. Contribuer à un bulletin d'information (deux fois par an) basée sur un thème ou un sujet prédéterminé qui explore et est analytique sur ce qui permet ou entrave les contentieux stratégiques dans leurs différents contextes; et
- 5.1.7. Travailler avec ISLA pour s'assurer que, sur le plan institutionnel, des systèmes et des processus sont en place pour créer un environnement propice aux contentieux stratégiques.

## 7. Engagement du personnel

- 6.1 XXXXX doit identifier les femmes membres du personnel / juristes du programme pour travailler avec ISLA:
  - 7.1.1. Les membres du personnel doivent produire un rapport conformément à la structure hiérarchique de XXXXX, comme convenu avec ISLA .
  - 7.1.2. Le ou les membres du personnel travailleront en collaboration avec ISLA sur:
    - 6.1.2.1. Stratégie et élaboration de cas;  
et
    - 6.1.2.2. Recherche juridique.

## 8. Programmation et sélection de cas

- 8.1. Les principaux domaines thématiques de ISLA sont la violence à l'égard des femmes, les droits fonciers et de propriété des femmes. Nous avons de plus en plus commencé à travailler sur la santé et les droits sexuels et reproductifs des femmes. Nous espérons mettre en place un programme sur les droits socioéconomiques des femmes qui doit se concentrer sur les droits à la santé et à l'éducation.
- 8.2. ISLA doit travailler avec XXXXX pour aligner ses objectifs dans chaque domaine thématique sur ceux de XXXXX.

## 9. Plans de travail

- 9.1. Les membres du personnel, avec le soutien de ISLA doivent élaborer un plan de travail avec un budget basé sur les domaines de collaboration convenus, incorporant des plans de travail pour chaque cas individuel, des activités de renforcement des capacités et des activités de plaidoyer liées au contentieux stratégique par les membres du personnel durant toute l'année.
- 9.2. Les activités de renforcement des capacités doivent intégrer les activités décrites au paragraphe 4 du présent protocole d'accord.
- 9.3. Une fois finalisé, le plan de travail stipulé au paragraphe 8.1. ci-dessus doit être soumis à XXXXX et à ISLA pour approbation.
- 9.4. Les parties conviennent que les dates peuvent être ajustées au cours de l'année.
- 9.5. Un plan de suivi, d'évaluation et de mise en œuvre doit être élaboré pour permettre à ISLA et à XXXXX de suivre, d'évaluer et de mettre en œuvre le plan de travail.

## 10. Collecte de fonds

- 10.1. Toutes les parties doivent envisager différentes formes de méthodes de collecte de fonds, y compris, mais sans s'y limiter, les suivantes:

- 10.1.1. Réunion des bailleurs de fonds aux fins de l'établissement d'un groupe de financement pour le partenariat;
- 10.1.2. Offres conjointes de collecte de fonds pour permettre à deux ou plusieurs parties du réseau de collecter des fonds pour diverses parties du réseau; et
- 10.1.3. Une stratégie de collecte de fonds pour le partenariat doit être élaborée.

## 11. Communication

- 11.1. La communication doit être partie intégrante du présent partenariat.
- 11.2. Le point focal à ISLA est le coordonnateur du réseau WHR et le point focal à XXXXX est ...
- 11.3. Aux fins du présent protocole d'accord, la communication signifie la communication interne et externe.
- 11.4. La communication interne comporte les éléments obligatoires suivants:
  - 11.4.1. Communication continue:
    - 11.4.1.1. Rapports d'activité / commentaires mensuels déposés pour le travail de cas conjoint comme convenu;
    - 11.4.1.2. Les communications électroniques telles que les courriels et les conférences téléphoniques doivent être planifiées régulièrement; et
    - 11.4.1.3. Des réunions en face à face et un renforcement des capacités doivent être programmés..
  - 11.4.2. Tâches de communication adaptées aux individus:
    - 11.4.2.1. La (les) personne (s) focale (s) à XXXXX doit (doivent):
      - 11.4.2.1.1. Collationner et déposer un rapport d'activité mensuel comme convenu;
      - 11.4.2.1.2. Coordonner la contribution aux rapports et aux bulletins du réseau comme convenu;
      - 11.4.2.1.3. Agir en tant que représentant local du réseau lorsque le besoin se fait sentir; et
      - 11.4.2.1.4. Archiver et enregistrer les processus et les résultats programmatiques (mise en œuvre des projets) au fur et à mesure qu'ils se produisent.
  - 11.4.3. La coordonnatrice du réseau doit:
    - 11.4.3.1. Déposer des rapports comme convenu; et
    - 11.4.3.2. Coordonner et rassembler le contenu des rapports et des bulletins comme convenu.
  - 11.4.4. XXXXX doit:
    - 11.4.4.1. Centraliser la communication par l'intermédiaire de la coordonnatrice du réseau sur tous les aspects du travail conjoint au fur et à mesure que le besoin se fait sentir.
  - 11.4.5. Communication d'élaboration de cas:
    - 11.4.5.1. Une stratégie médiatique et de communication sera développée au cas par cas suivant le présent processus et s'aligne sur la stratégie.
- 11.5. La communication externe comporte les éléments obligatoires suivants:
  - 11.5.1. Presse:
    - 11.5.1.1. Identifier un groupe de journalistes qui couvrent les questions des droits de l'homme, parmi des agents de presse crédibles;
    - 11.5.1.2. Tendre la main et établir des relations;
    - 11.5.1.3. Interaction et partage continus des nouvelles pertinentes du réseau et des mouvements sociaux;

- 11.5.1.4. Créer et maintenir une base de données de presse pertinente; et
- 11.5.1.5. Développer une stratégie de relations publiques pour chaque cas de contentieux stratégique.
- 11.5.2. En ligne:
  - 11.5.2.1 .Saisir le travail programmatique qui peut être partagé sur les sites du réseau et les pages de médias sociaux.
- 11.5.3. Impression:
  - 11.5.3.1. Affiches de campagne;
  - 11.5.3.2. Brochures / bulletins d'information et
  - 11.5.3.3. Revues de cas.
- 11.5.4. Documentaires:
  - 11.5.4.1 De courts métrages et des documentaires qui reflètent la condition sociale de ceux qui ont vu leurs droits violés.

## 12. Rapports hiérarchiques

- 12.1. Les rapports font partie intégrante de la communication comme indiqué au paragraphe 10 ci-dessus.
- 12.2. Les rapports des membres du personnel conformément au système de rapports des partenaires doivent fournir des informations à la coordonnatrice du réseau.
- 12.3. Les délais de présentation des rapports sont établis conformément au paragraphe 11.4 ci-dessous.
- 12.4. Rapports de programme (mensuels)
  - 12.4.1. XXXXX doit produire un rapport mensuel sur le travail effectué pour l'élaboration de contentieux stratégiques conjoints.
  - 12.4.2. ISLA est tenue de fournir un rapport régulier sur les domaines de renforcement des capacités entrepris pour soutenir les membres du personnel participant aux activités de renforcement des capacités.

## 13. Suivi et évaluation

ISLA et XXXXX doivent développer un outil de suivi et d'évaluation basé sur le plan de travail élaboré au paragraphe 8 ci-dessus.

## 14 Résiliation

- 13.1. Le protocole d'accord prend fin automatiquement à la fin de la première phase du projet WHRN.
- 13.2. Chacune des parties a le droit de résilier le présent accord sommairement par notification écrite à l'autre en cas de survenance d'un ou plusieurs des événements suivants:
  - 13.2.1. Si les partenaires enfreignent les termes et conditions du présent protocole d'accord, lesquels ne peuvent pas être corrigés, par exemple, une fausse déclaration; ou
  - 13.2.2. Si l'autre partie commet une autre violation du présent protocole d'accord et ne parvient pas à remédier à la violation après avoir reçu un avis écrit à cet effet.
- 13.3. Le partenaire en infraction doit s'efforcer de finaliser tous les travaux en attente pour l'année en cours.

## 15. QUESTIONS GENERALES

### 14.1. Obligations des partenaires

14.1.1. ISLA et XXXXX partagent la responsabilité conjointe de la réussite du partenariat.

14.1.2. XXXXX est responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des activités telles que décrites dans le présent protocole d'accord et dans tout autre document connexe élaboré dans le cadre du protocole d'accord, à l'exception de ceux exclusivement liés aux obligations ou au rôle de ISLA comme stipulé au paragraphe.

### 14.2. Différends

Les partenaires doivent essayer de bonne foi de résoudre les différends qui surviennent entre eux et découlant du présent protocole d'accord.

### 14.3. Échange de connaissances

Les partenaires conviennent qu'ils vont favoriser le partage des connaissances afin d'établir des relations de travail solides et des contentieux s stratégiques, afin de promouvoir et de faire progresser les droits fondamentaux des femmes.

### 14.4. Révision et renouvellement

Le présent protocole d'accord sera sujet à révision au fur et à mesure que les partenaires le jugent nécessaire et ne peut être renouvelé que pour une période supplémentaire si les partenaires en conviennent mutuellement.

### 14.5. Amendements

Le présent protocole d'accord peut être amendé par consentement mutuel écrit des partenaires. Aucun amendement ne peut avoir d'effet tant qu'il n'est pas écrit et signé par les partenaires.

### 14.6. Confidentialité

Les partenaires garderont confidentielles toutes les informations en leur possession reçues lors de l'établissement du présent partenariat et toutes les informations reçues aux fins de la réalisation des activités dans le cadre du présent protocole d'accord.

### 14.7. Autre

14.7.1. Le partenaire déclare que la personne qui signe le présent protocole d'accord en son nom a le pouvoir de le faire en son nom et en la qualité indiquée.

14.7.2. Le partenaire s'engage à ne pas utiliser les noms de l'autre dans aucune publicité ou autre forme de publicité sans le consentement écrit préalable de ce partenaire.

EN FOI DE QUOI, les soussignés, dûment autorisés, ont signé le présent protocole d'accord en double exemplaire:

Signé pour et au nom de: ISLA  
15th Floor, Marble Towers | 208 - 211 Jeppe Street  
Johannesburg 2000 | South Africa

Signature .....

Date .....

Signé pour et au nom de:

XXXX

Signature .....

Date .....

# Index

---

Avocates féministe africaines, 28

Partenariats du réseau associé, 19

Renforcement de capacité, 3, 5, 6, 10, 11, 12, 15, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 40, 42, 46, 54, 55, 58, 60, 62, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73

Provision de plaintes, 3, 6, 33, 34

Communication, 24

Partenariat du réseau principal, 18

Règlement de différends, 16, 37, 43

Jurisprudence féministe, 2, 6, 9, 10, 20, 29, 30, 31, 37, 40, 45

Réseau de Contentieux Féministe, 5, 7

Collecte de fonds, 31

Séminaires approfondis, 40

Renforcement des capacités institutionnelles, 42

interviews d'informateur clé, 5, 8

Composante d'apprentissage et de développement, 26

Instituts de contentieux, 25

Chirurgies contentieuses, 10

Protocoles d'accord, 16

Coordonnateur du réseau, 15

Evaluation de partenaire

Apprentissage et développement, 26

Selection de partenariats, 16

Harmonisation politique, 3, 6, 34

Orientation politique, 35

Recrutement, 6, 13, 15, 18, 57

Rapports hiérarchique, 24

Salaire/Salaires, 13, 14, 18, 27, 32, 33, 58, 60

Contentieux Stratégiques, 9

Unités de contentieux stratégiques, 11

Réseau de Défense des Droits Humains des Femmes, 9









ISBN: 978-1-991208-02-6



**INITIATIVE FOR STRATEGIC  
LITIGATION IN AFRICA**

5th Floor | Marble Towers  
208 - 211 Rahima Moosa Street  
Johannesburg | 2000 | South Africa

**Email:** [info@the-isa.org](mailto:info@the-isa.org)

**Tel:** +27 11 338 9014 / 9024 / 9028

**Fax:** +27 11 338 9029

**[www.the-isa.org](http://www.the-isa.org)**