



R.M.D.A.
Red Mangrove Development Advisors

DOCUMENT D'ANALYSE TRANSVERSALE (Étape 2)

BILAN ET CAPITALISATION TRANSVERSALE DES PROGRAMMES CONCERTES PLURI- ACTEURS (PCPA)

DCP-2018-109

16 décembre 2019



Auteurs

Bamadi SANOKHO
Charlotte BOISTEAU
Haingo RANDRIANARIVONY

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement, pour leur disponibilité et leur contribution, les membres du comité de pilotage de l'étude, placé sous la présidence de Monsieur Stéphane Gompertz.

Les PCPA sont nés dans les années 2000 d'une politique volontariste du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères de renforcer les sociétés civiles au Sud pour en faire un interlocuteur privilégié de la concertation avec les pouvoirs publics. Les PCPA sont conçus comme un **processus de renforcement de capacités et de dialogue entre les organisations de la société civile (OSC) et les pouvoirs publics des pays partenaires et français. Qu'avons-nous appris de ces deux décennies d'expériences ?** Depuis, le contexte international a fondamentalement changé, les contextes locaux ont évolué et l'on constate le plus souvent que les droits des sociétés civiles reculent. Comment continuer de « coopérer autrement » et s'adapter et/ou se renouveler pour rester pertinent et innovant, notamment dans les champs de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée ?

L'**analyse transversale** présentée ici est le résultat d'un travail de capitalisation initié depuis le premier trimestre 2019 et qui veut **nourrir la réflexion en cours sur la prochaine génération de PCPA** : quels seront ses objectifs, ses conditions et modalités de mise en œuvre avec les pays partenaires, ses effets, pour que le caractère innovant de l'instrument se renouvelle en s'inscrivant dans les nouveaux contextes locaux et internationaux ?

L'analyse transversale **fait suite au bilan évaluatif** validé par le comité de pilotage en février 2019, qui s'est principalement appuyé sur une lecture approfondie de la documentation émanant de l'ensemble des PCPA depuis leur création et sur une trentaine d'entretiens semi-directifs conduits pendant l'année 2018. Le bilan a mis en exergue quelques éléments à approfondir dans cette seconde phase. Plus spécifiquement, **cinq thèmes ont été considérés par le COFIL comme prioritaires pour cette deuxième étape qu'ils ont finalement largement structurée : 1/ les prérequis ; 2/ l'appartenance au PCPA ; 3/ la gouvernance ; 4/ la mémoire et la communication ; 5/ la pérennité et les démarches évaluatives.**

La phase de capitalisation a également eu pour objectif spécifique d'entendre et de faire interagir toutes les parties prenantes de l'instrument PCPA, notamment celles qui sont en prises avec les réalités locales dans lesquelles l'instrument s'ancre. Les consultants ont ainsi pu observer, s'entretenir individuellement avec quelques personnes clés pour chaque programme et animer un **temps d'intelligence collective dans chaque pays où les PCPA sont aujourd'hui encore implantés** : en Guinée, au Congo, en Tunisie, en Algérie¹ et également en France. L'atelier France a regroupé les différents membres français des différents PCPA. Le 21 juin 2019, un séminaire transversal à Marseille a clôturé les échanges par un temps collectif et inclusif permettant l'émergence d'une vision partagée.

Les objectifs de ces ateliers de capitalisation ont été de : i) Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues depuis le lancement du PCPA, autour des 5 thématiques, et valoriser ces connaissances et compétences acquises ; ii) Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui ont permis aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux dans leurs évolutions ; iii) Préparer les éléments d'un futur discours partagé (consolidé auprès des autres PCPA lors du séminaire transversal), pour proposer lors de la restitution finale un vade-mecum de la nouvelle génération des PCPA.

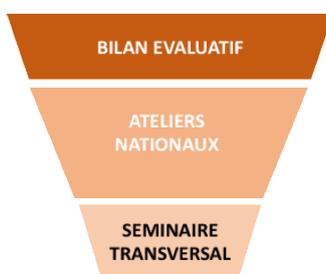
L'instauration d'une dynamique propre à la valorisation des pratiques dans le débat a permis de répondre aux points restés en suspens dans le bilan analytique :

- Le rôle et la participation des différentes parties prenantes dont celui du chef de file au sein des PCPA en fonction du contexte géopolitique et des phases du programme ;

¹ Une exception a été faite pour l'Algérie, en raison de l'actualité politique et cette séquence s'est donc tenue à Marseille en marge du **séminaire transversal** organisé le 21 juin.

- Les interactions entre les objectifs structurants des PCPA : renforcement des capacités des OSC et contribution aux politiques publiques ;
- L'évolution de la gouvernance Nord/Sud vers un meilleur équilibre sur les plans financier et opérationnel ;
- L'approche territoriale et la dynamique transnationale, c'est-à-dire l'articulation entre les échelles locales, nationales et internationales, notamment dans l'inter-PCPA ;
- L'implication des collectivités locales au Nord et au Sud ;
- Les conditions nécessaires à la pérennisation des dynamiques, effets et impacts générés en vue de préparer l'autonomisation financière vis-à-vis de l'AFD ;
- L'appropriation des changements produits et le souci de redevabilité (envers les bailleurs mais également envers les membres eux-mêmes, les partenaires et les bénéficiaires) ;
- Le positionnement des institutions publiques françaises vis-à-vis des PCPA selon chacun des contextes nationaux.

Méthodologiquement, nous avons fonctionné selon une approche en « entonnoir » : nos interrogations se sont progressivement resserrées pour poser un certain nombre de questions clés à débattre lors du séminaire transversal.



Les participants ont ainsi ébauché un discours commun auquel nous avons apporté notre éclairage. Tous les participants ne sont d'ailleurs pas forcément acquis à l'idée de faire émerger ce discours commun mais reconnaissent néanmoins la force du processus d'identification et de mise en débat des expériences singulières : « Je ne crois pas au *story telling* commun, à la fois universel et local, mais la force des PCPA c'est justement d'établir les dialogues entre les acteurs de nature différentes » déclarait Pierre Raynaud² lors du séminaire transversal de Marseille.

À partir des questions clés (annexe 1), **nous avons procédé à une analyse transversale pour formuler des points d'attention**, en considérant les nombreux apports du séminaire transversal avec le recul nécessaire à l'émergence d'un sens commun minimal. Il nous semble important de souligner les liens étroits qui existent entre les thématiques abordées : l'efficacité d'un PCPA, par exemple, dépend de sa conception et de l'implication des différents acteurs tout au long du processus. Le PCPA **est un écosystème** qui fonctionne en convoquant une multitude de variables.

Les deux premières phases de bilan analytique et de capitalisation ouvrent une **troisième étape de valorisation du travail accompli et la production de deux supports complémentaires, à venir** :

- Un vade-mecum pour la nouvelle génération des PCPA,
- Un film d'animation d'une courte durée permettant de vulgariser auprès d'un plus large public cet instrument relativement complexe.

Il reviendra à l'AFD et au MEAE de rédiger une note de doctrine qui présentera l'instrument, ses objectifs, ses principes, ses modalités et ses attendus.

² Chargé de mission auprès du Délégué - Délégation pour les relations avec la société civile et les partenariats (DGM/CIV) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Table des matières

PRÉAMBULE	3
GLOSSAIRE	6
I – PASSER DES EXPÉRIENCES SPÉCIFIQUES DE CHAQUE PCPA À UN DISCOURS PARTAGÉ ...	7
A. Résumés des ateliers de capitalisation de chaque programme	7
1) Résumé de l’atelier de capitalisation du PCPA Congo	7
2) Résumé de l’atelier de capitalisation de PROJEG, PCPA en Guinée.....	8
3) Résumé de l’atelier de capitalisation de Jousour, PCPA en Algérie	10
4) Résumé de l’atelier de capitalisation de « Soyons Actifs/Actives », PCPA en Tunisie....	11
5) Résumé de l’atelier de capitalisation France.....	13
B. Les principaux résultats thématiques	15
II - ANALYSE TRANSVERSALE	21
A. Concevoir un PCPA	21
1) Des contextes locaux et transnationaux de mise en œuvre	21
2) De l’action publique à la co-construction de politiques publiques : la contribution des sociétés civiles au sein des PCPA	22
3) Les points d’attention à avoir lorsqu’on veut monter un PCPA	22
a) Existence d’une coalition d’acteurs.....	23
b) Importance de l’étude préalable.....	23
c) L’ancrage territorial local.....	24
B. L’écosystème des acteurs	24
1) Le profil de l’OSC porteuse	25
2) Devenir membre des PCPA et éprouver son appartenance.....	25
a) Vivre et élargir le pluri-acteurs	27
b) Renforcer l’implication des acteurs français.....	28
c) L’accès au financement et aux activités des PCPA	29
3) La participation et la mobilisation des pouvoirs publics au Nord comme au Sud	30
C. L’efficacité d’un PCPA	30
1) La gouvernance des PCPA : un processus d’amélioration continue	31
2) Les actions de renforcement de la société civile	31
3) Suivre, évaluer et rendre compte	32
4) Assurer la pérennité des acquis.....	34
D. Communiquer et valoriser	35
CONCLUSION	37
ANNEXES	39
Annexe 1 : Méthodologie utilisée lors des ateliers de capitalisation	39
Annexe 2 : Socle commun de résultats d’un PCPA issu du bilan évaluatif du PCPA	41

GLOSSAIRE

AED	Action des éducatrices pour le développement
AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée générale
AOC	Approche Orientée Changement
CAD - OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
COFIL	Comité de pilotage
CUF	Cités Unies France
DGCID	Direction générale de la coopération internationale et du développement
DPA/OSC	Division du partenariat avec les organisations de la société civile de l'AFD
ECSI	Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
ESS	Économie sociale et solidaire
FED	Fonds européens de développement
FJEC	Forum des jeunes entreprises du Congo
ID4D	<i>Ideas 4 (for) Development</i>
ING	Individus non gouvernementaux
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
NADA	Réseau algérien pour la défense des droits de l'enfant
ODD	Objectifs de développement durable
OSC	Organisation de la société civile
OSIM	Organisation de solidarité internationale issue des migrations
PCM	Programme concerté Maroc
PCPA	Programme concerté pluri-acteurs
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PROJEG	Programme concerté de renforcement des capacités des organisations de la société civile et de la jeunesse guinéenne
REIPER	Réseau des intervenants à la protection des enfants en rupture

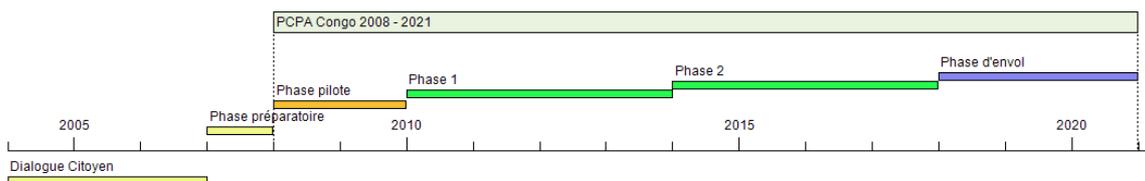
I – PASSER DES EXPÉRIENCES SPÉCIFIQUES DE CHAQUE PCPA À UN DISCOURS PARTAGÉ

L'ensemble des ateliers organisés dans les pays ainsi que le séminaire transversal à Marseille ont valorisé la richesse des expériences vécues par les parties prenantes et la singularité des pratiques et des parcours au sein des différents programmes. Ces temps de capitalisation ont permis de prendre conscience et d'illustrer, grâce aux récits et au dialogue, les dynamiques à l'œuvre, leurs points communs et leurs différences. **Dans cette partie sont présentés, programme par programme, les résultats des échanges et des réflexions au cours des réunions de travail pays.** Dans un deuxième temps, sont exprimés les points de convergence et de divergence, soulevés lors du séminaire transversal à Marseille qui concluait ce cycle de la capitalisation.

A. Résumés des ateliers de capitalisation de chaque programme

Les réunions de capitalisation par pays ont été animées autour de 5 thématiques, plus ou moins débattues selon les pays, mais largement interdépendantes de l'avis des participants : 1/ Les prérequis à la mise en place d'un PCPA ; 2/ Être membre d'un PCPA ? ; 3/ La gouvernance ; 4/ La mémoire et la communication ; 5/ La pérennité (dont suivi-évaluation). Ici sont retranscrits les propos des participants lors des différents ateliers.

1) Résumé de l'atelier de capitalisation du PCPA Congo



Pour le Congo, **l'appartenance au PCPA**, considérée comme fondamentale par les participants, est la thématique qui a le plus suscité la discussion. En effet, elle est très liée à la gouvernance du PCPA qui est une condition à la pérennité des acquis par l'appropriation de la vision commune et des activités impulsées par le programme. Les membres ont constaté de manière collective qu'**ils ne se connaissent pas suffisamment**, ce qui entrave parfois la cohésion, la confiance mutuelle et la naissance de dynamiques collectives.

S'agissant des **prérequis, l'implication des OSC congolaises est forte dès le démarrage** du PCPA et les membres soulignent des bonnes pratiques à reconduire et à améliorer (initiative du PCPA venant des OSC congolaises, diagnostics et étude préalable anticipés grâce au programme antérieur « Dialogue citoyen », identification des thématiques d'intervention par les acteurs locaux). Pouvoir répondre à l'instabilité sociopolitique du pays reste un enjeu pour l'avenir, l'appui du PCPA est encore timoré sur ce point.

L'approche par les droits

L'approche par les droits consiste à apporter des réponses aux problématiques des personnes / populations défavorisées, lésées, marginalisées de manière durable et responsable, non pas en subvenant seulement à leurs besoins, mais en identifiant quels sont leurs droits bafoués et comment rétablir ces droits. La particularité de l'approche est aussi basée sur la responsabilisation des personnes lésées (acteurs de leurs propres développements et pas seulement bénéficiaires) et sur l'appropriation totale de la démarche par elles-mêmes. Les OSC ont d'abord eu des formations sur l'approche par les droits pour qu'elles puissent intervenir dans ce sens. Ainsi au Congo, la maîtrise de cette approche a permis à certaines OSC membres du PCPA Congo d'agir efficacement dans la région du Pool, quand celle-ci était en crise : en œuvrant sur le terrain pour les populations en détresse, AED (Action des Educatrices pour le

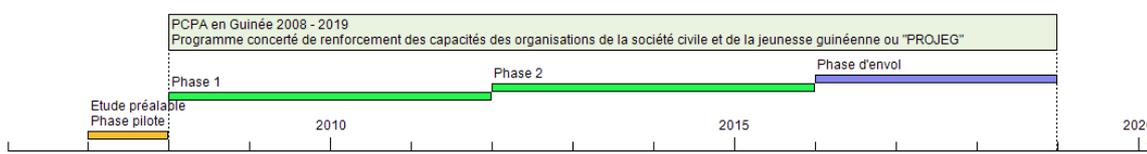
Développement) ne s'est plus seulement focalisée sur leurs besoins mais s'est intéressée aussi à leurs droits bafoués ; il y a eu des débuts de collaboration avec les pouvoirs publics, avec la participation des représentants de ces populations. Plus tard, un protocole d'accord pour des soins gratuits pour les enfants a été signé avec le ministère de la Santé. La démarche a été concluante. Mais l'utilisation de l'approche par les droits s'est élargie. Comme nous l'avons déjà dit, l'approche par les droits a été une pratique utilisée par les membres des PCPA dans leurs démarches de plaidoyer et de négociation / dialogue avec les pouvoirs publics (OSC œuvrant pour la protection de l'enfance, pour la défense des personnes vivant avec handicap au Congo...) ; les membres l'appliquent aussi dans la conception de leurs projets. C'est finalement une démarche riche d'enseignements dans la mise en œuvre des PCPA.

La pratique de la **gouvernance** est satisfaisante, malgré un sentiment d'appartenance encore fragile pour certains et un jeu d'acteurs pas toujours équilibré, les pouvoirs publics, bien que présents, ne s'impliquant pas toujours dans la gouvernance multi-acteurs attendue par le PCPA. Le **binôme CFSI/FJEC (OSC Nord/OSC Sud), en coordination du PCPA**, est une initiative qui nous semble intéressante à valoriser. De même, on peut souligner l'**initiative** de la Direction du partenariat avec les acteurs non étatiques du ministère du Plan, de la statistique et de l'intégration régionale **qui s'est rapprochée de son homologue tunisienne** afin d'échanger et d'améliorer leurs pratiques au sein du PCPA ainsi que leur connaissance du dialogue avec la société civile. Les membres souhaitent également améliorer l'implication des membres congolais à l'échelle inter-PCPA (à instar du PCPA Tunisie où un membre du comité de pilotage participe à celui inter-PCPA organisé par l'AFD), et la présence des diasporas pourrait y contribuer.

Mis en place tardivement, le dispositif de suivi-évaluation du PCPA Congo, s'il n'est pas suffisamment approprié par certains membres, a toutefois mis en évidence des résultats concrets du PCPA : la plateforme de défense des droits de l'homme est un acquis du PCPA qui va rester, des protocoles d'accord sont signés avec les ministères sectoriels Santé, Affaires sociales, Éducation. En cette phase d'envol, des activités et des pratiques renforcent la **pérennisation** des acquis du programme : groupe de réflexion sur la nature de la phase d'envol, renforcement de l'accompagnement des dynamiques collectives, mobilisation des capacités acquises par les membres...

En matière de **communication, des outils ont été mis en place dès le lancement du PCPA. Les résultats sont mitigés** car la visibilité du PCPA n'est pas satisfaisante (par exemple, site internet peu consulté). Pourtant, de gros efforts ont été entrepris pour valoriser les pratiques des membres et on a constaté à Marseille un certain élan pour continuer à (se) nourrir (de) la capitalisation (pratiques de concertation, participation à la vie du PCPA depuis 2013, 2016, 2017...).

2) Résumé de l'atelier de capitalisation de PROJEG, PCPA en Guinée



Un PCPA bien conçu et démarré dans de bonnes conditions est un PCPA réussi. C'est du moins la conviction des acteurs du PROJEG qui ont particulièrement explicité la thématique **pré-requis**. Le PROJEG est issu d'une volonté et d'un engagement fort d'OSC guinéennes et françaises d'agir ensemble pour le bien de la Guinée. La crise de 2008 est intervenue pendant l'étude préalable et a influencé les axes de travail : c'est ainsi que la jeunesse a été mise au cœur du projet. L'approche adoptée dès la conception du programme est participative et inclusive et son ancrage est d'emblée territorialisé (assemblées régionales, collèges régionaux). Très vite d'ailleurs cette stratégie d'ouverture et d'ancrage local s'est avérée payante : les collèges régionaux sont des viviers importants

pour les futurs membres et des espaces où les échanges nourrissent les liens entre acteurs et renforcent **l'appartenance au PCPA**.

C'est dans ces espaces que sont identifiés les enjeux locaux et nationaux, et les thématiques prioritaires pour le PROJEG. L'approche Nord/Sud apparaît peu dans les échanges, les actions gravitent essentiellement en Guinée. S'il n'y a pas de restrictions des thématiques d'interventions, il s'agit pour le PROJEG de donner aux acteurs les clés pour répondre durablement à leurs besoins. Deux principes doivent néanmoins être respectés pour garantir la pertinence des actions déployées : (i) s'inscrire dans le cadre de politiques leviers (gouvernance minière, jeunesse, transparence des ressources publiques, etc.), (ii) créer un environnement favorable à l'expression libre qui s'adosse sur aux droits humains et l'exemplarité de la société civile (jury citoyen, conseil local des jeunes adopté par la suite par le PNUD et le ministère de la Jeunesse, guide pour dialoguer avec les élus...).

Les membres du PROJEG sont volontairement limités à 150 OSC. Certaines organisations nous ont confié regretter ne pas être membres du PROJEG. Pour autant, elles sont reconnaissantes de pouvoir bénéficier de ses activités au travers des collèges régionaux et des processus de partenariat et de concertation (participation aux débats et concertations sur les problématiques régionales, participation à l'identification des enjeux territoriaux, etc.). La conception de **l'appartenance au PROJEG est ainsi non restrictive, offrant une participation au programme et à ses bénéfiques (outils et processus) à des non-membres.** Les valeurs partagées aujourd'hui par les membres du PROJEG sont basées sur la démocratie, la transparence, l'approche participative et la parité (ce qui n'était pas acquis d'emblée). Bien que peu représentées, les OSC françaises ont une place importante, liée à leur expertise mais également à leur neutralité, qui les autorise à endosser un rôle de médiateur en cas de crises internes, ou de relais de plaidoyers à l'externe.

La **gouvernance** du PROJEG est pratiquée de manière **très démocratique, transparente et respecte le jeu à 4 et la parité.** Les instances de gouvernance sont des lieux d'apprentissage où la rotation et l'alternance sont de mise.

À l'instar des autres PCPA, la **communication** est le point faible du PROJEG. Les potentiels objets de communication tels que les productions et les acquis du programme sont insuffisamment valorisés et diffusés. **À chaque assemblée générale, le PROJEG invite des représentants des autres PCPA,** mais cela reste embryonnaire en termes d'apprentissage inter-PCPA.

Enfin, le PROJEG est actuellement dans sa phase d'envol. Les membres en sont conscients et ont déjà identifié et mis en œuvre les forces endogènes qu'ils ont acquises ou consolidées tout au long du programme : des formations entre pairs, ou « remorquages », sont initiées et les OSC les plus structurées entendent continuer leurs activités en dehors du financement PCPA. Certaines ont par ailleurs déjà développé d'autres partenariats (10^{ème} Fonds européen de développement (FED) de l'Union Européenne (UE) notamment obtenu par plusieurs organisations ayant été membre du PROJEG). **La démarche du PROJEG qui n'est pas axée sur le financement des projets mais plutôt sur la mobilisation des OSC et des acteurs locaux, notamment via les collèges régionaux, est un levier important de pérennité. Ces espaces régionaux de concertation pluri-acteurs sont :** des terroirs importants pour les futurs membres, les échanges qui s'y font consolident les liens entre les acteurs, un atout pour l'appartenance. Ce sont les lieux où sont identifiés les enjeux locaux, qui convergent éventuellement avec les enjeux nationaux, et les thématiques à prioriser par PROJEG dans ses interventions. Les OSC y font l'apprentissage du dialogue et de la collaboration avec les pouvoirs publics locaux et bénéficient du renforcement de capacités par les pairs, du réseautage, etc. L'engouement pour les « guichets » cesse souvent lorsque cessent les financements, mais lorsqu'on construit un espace de partage et de concertation, l'engouement reste. Mais il faut rester vigilant et continuer de réunir physiquement les partenaires pour entretenir l'échange et la mutualisation.

Ainsi, le PROJEG peut se prévaloir de **deux acquis qui favoriseront sans nul doute sa durabilité : les collèges régionaux et les collectifs d’OSC (regroupements d’OSC par thématique, au niveau des territoires, à l’instar des autres PCPA, ils favorisent les actions communes, les réseautages, les partenariats dans des projets communs, facilitent les plaidoyers, etc.)** qui font actuellement l’objet d’une dynamique d’accompagnement et d’appropriation par les OSC.

Des nouvelles compétences requises en phase d’envol : l’accompagnement

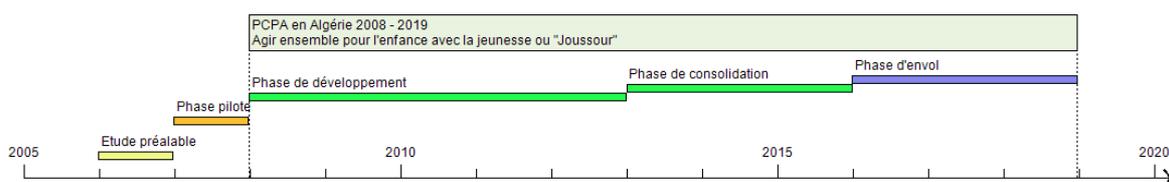
Deux dynamiques d’accompagnement ont été mises en place pour assurer la pérennisation des collèges régionaux et des collectifs d’OSC en Guinée. Elles ont été initiées depuis 2016 et se déploient jusqu’à maintenant. Pour l’équipe d’exécution de PROJEG, il s’agit d’une nouvelle posture nécessitant des nouvelles compétences.

Une appropriation impérative de l’équipe d’accompagnement : le nouveau positionnement nécessitait beaucoup de clarification car il était déstabilisant. L’équipe se départissait de certaines fonctions de coordination, pour en acquérir d’autres. L’enjeu est d’avoir une équipe qui est convaincue de la démarche, et non une équipe qui suit et applique tout simplement les changements. Par exemple, le coordonnateur passe du statut de *leader* qui coordonne, agit et guide, en accompagnateur, qui écoute et qui s’efface progressivement. Les plus-values de ces nouvelles compétences étaient à mettre en exergue. La définition et la valorisation de « l’accompagnement » a permis de réduire la méfiance.

« Qui » est-ce qu’on accompagne et vers quoi ? Il s’agit ensuite de définir ce qu’on accompagne. Par exemple, pour les collectifs, il a fallu faire une typologie : émergents, intermédiaires et matures. Actuellement, les 12 collectifs sont soit émergents (7), soit intermédiaires (5). Les collectifs émergents sont un noyau dur d’OSC rassemblées autour d’une même thématique, qui ont l’habitude de travailler ensemble, qui n’ont pas encore de représentants, et dont la vision commune est encore à bien définir. Le référentiel de compétences est à créer. Les collectifs intermédiaires ont déjà une vision commune claire, et leur référentiel de compétences existe en partie.

Enfin, **comment est-ce qu’on les accompagne** ? L’équipe a pu enfin procéder à la conception de plan d’accompagnement d’une part pour les coordonnateurs, et un plan de renforcement de compétences à l’endroit des collectifs. Ces plans sont adaptés selon les typologies des collectifs. Les actions d’accompagnement sont éprouvées pendant une période significative. Ainsi, pour les collèges régionaux par exemple, des budgets semi-autonomes puis autonomes sont successivement mis en place. Un groupe d’animation de collège est instauré pour prendre le relais des coordonnateurs. Un atelier national permettra de faire le bilan.

3) Résumé de l’atelier de capitalisation de Jousour, PCPA en Algérie



Jousour est aujourd’hui dans sa phase d’envol, la continuité des dynamiques qui ont été générées est plus que jamais nécessaire dans un contexte sociopolitique tendu³.

Les participants de l’atelier de capitalisation ont été particulièrement prolixes sur la **pérennité**. **Un processus a été entrepris par les membres eux-mêmes**, de manière participative et concertée, « Jousour Avenir », qui veut ancrer l’esprit du PCPA dans la durée mais dépend d’un contexte pas encore stabilisé. Il s’agit de la mise en place d’une commission interne pour penser le processus de construction du futur Jousour, tout en préservant le patrimoine accumulé : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être que les membres ont acquis grâce au programme. Par exemple, c’est la bonne

³ Mobilisations citoyennes qui ont amené à la démission du président algérien Abdellatif Bouteflika en avril 2019 à l’annonce de sa volonté d’être candidat à sa réélection.

gouvernance que Joussour a essayé, les méthodes projets que même le ministère de la Jeunesse et du Sport a adopté, le socle de valeurs communes partagées qui ont rassemblés les membres (citoyenneté, solidarité, partage, etc.).

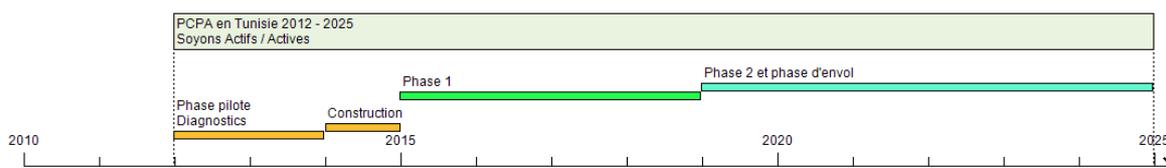
Le plus important pour les membres de Joussour est de ne pas être dogmatique en matière de **pré-requis** à la création du programme mais de construire une société civile plus forte, tout en s’adaptant aux contraintes du contexte local. Selon eux, La **participation des pouvoirs publics ne peut pas être retenue comme un critère impératif** d’éligibilité au PCPA. Les relations entre acteurs doivent se construire sur un temps long pour garantir la confiance. Le choix d’une thématique ouverte telle que l’enfance et la jeunesse est stratégique et permet d’embrasser des enjeux partagés entre les territoires en faisant du PCPA un programme inclusif.

Cette souplesse se retrouve aussi dans la mise en œuvre du programme : c’est un lieu d’apprentissage, un laboratoire de pratiques, où on doit pouvoir trébucher pour mieux apprendre. À l’instar des autres PCPA, **l’appartenance** repose sur une charte, un socle de valeurs communes et les critères d’adhésion sont en revanche assez stricts : le parrainage par deux OSC membres est nécessaire. C’est la **qualité et non la quantité des effectifs qui est visée**. Notons que la dynamique impulsée auprès des membres s’étend à d’autres OSC non-membres, soit par des alliances thématiques ou régionales nouées avec elles, soit, à l’instar du PCPA Congo, via des partenariats dans les projets financés par le PCPA.

La **gouvernance** de Joussour est réputée **transparente, participative, concertée, et avec une redevabilité effective**. Joussour a eu à cœur d’offrir à ses plus jeunes membres (et pas seulement) un espace d’apprentissage de la gouvernance, de la démocratie et de la citoyenneté. Quelques écueils apparaissent cependant : un comité de pilotage qui suscite tellement d’engouement qu’il génère des rivalités, la non-limitation des mandats qui conforte l’inertie. Le binôme CFSI – NADA est apprécié : la confiance des membres témoignée à l’égard de NADA et l’acceptation de ce dernier par les pouvoirs publics ont été gages de succès. Les champs de responsabilité et de compétences des deux partenaires sont bien circonscrits, mais au niveau opérationnel, leur délimitation n’est pas claire pour tous les membres et aurait nécessité une meilleure communication. Les membres sont conscients qu’il est difficile, voire impossible, de s’investir pleinement dans le PCPA sur un temps long car cela se ferait au détriment de leurs propres OSC. Le défi était donc de se passer le relais en interne, d’avoir en permanence une force motrice qui maintient la dynamique. En cela, Joussour est fier d’être un programme intergénérationnel qui a pu essayer et former sa propre relève au fil du temps.

La **communication**, comme pour les autres PCPA, est le point faible de Joussour qui a cependant la particularité d’avoir **choisi délibérément une communication discrète et retenue**, du fait d’un contexte socio-politique tendu. Il n’en demeure pas moins que les productions de Joussour pourraient être davantage valorisées. La dimension inter-PCPA pourrait également être plus investie, avec le souci constant de fabriquer une mémoire institutionnelle de l’outil.

4) Résumé de l’atelier de capitalisation de « Soyons Actifs/Actives », PCPA en Tunisie



Le programme Soyons Actifs/Actives en Tunisie a été conçu juste après la révolution de 2011 qui a fait entendre la voix des tunisiennes et tunisiens en quête de démocratie, dignité et libertés. Le PCPA

apparaît alors comme un outil pertinent puisqu'il vise justement à renforcer et à structurer durablement une société civile encore fragile.

Le PCPA Tunisie a produit de très bonnes pratiques en matière de **pré-requis** : les **autodiagnostic réalisés au démarrage sont innovants** et méritent d'être partagés largement (diagnostics effectués par les parties prenantes elles-mêmes dont les OSC, et non de consultants, avec des outils et un encadrement approprié). L'approche est apprenante et participative et les bénéfices sont immédiats en matière de responsabilisation et d'appropriation du programme par les acteurs. Bien sûr, « Soyons Actifs/Actives » a directement bénéficié de l'expérience des PCPA conduits antérieurement et dans lesquels Solidarité Laïque était également investie.

Le PCPA Tunisie a voulu expérimenter dans un premier temps l'ouverture vers un large champ d'interventions axées sur la lutte contre les inégalités. La pratique a cependant très vite montré quelques limites et **le souci d'efficacité et d'impact a conduit à se concentrer sur quelques angles d'intérêt partagés par le plus grand nombre**. La pertinence du PCPA est ainsi reconnue. Le bémol est la retenue de Soyons Actifs/Actives pour intervenir, interpeller ou agir de manière plus offensive, face aux problèmes politiques vécues par la population.

La charte du PCPA est le socle des valeurs partagées par les membres qui renforce a priori leur **appartenance**, bien qu'elle ne semble pas être suffisamment connue. L'adhésion se fait par cooptation et parrainage de 2 membres qui consiste à faire adhérer des partenaires qui partagent la vision exprimée. Évidemment, **cette approche comporte un risque d'entre-soi, mais dans la pratique, c'est plutôt un processus qui cimente**. La difficulté réside davantage dans l'acquisition par les nouveaux membres d'une légitimité qui leur permette de se sentir pleinement intégrés.

La **gouvernance** au sein du PCPA Tunisie est tellement « démocratique » qu'elle est parfois difficile à manœuvrer. Soyons Actifs/Actives est aujourd'hui rentré dans une seconde phase qui devrait lui permettre d'alléger son fonctionnement et d'éclaircir les **rôles et responsabilités encore flous des instances** : comité de pilotage, assemblée générale, équipe exécutive, OSC chef de file et pôles thématiques. Solidarité Laïque souhaite se positionner comme un membre à part entière et ainsi contribuer à l'équité et à la confiance entre tous. **L'idée d'un binôme franco-tunisien en chef de file est également en réflexion** ; elle permettrait sans doute un plus grand équilibre dans la prise de décisions.

En termes de **communication**, le PCPA Tunisie, encore jeune, a pris le parti de mettre en avant son identité « Soyons Actifs/Actives », se détachant de l'instrument PCPA. Faute d'être véritablement animée, la stratégie de communication n'est pas encore totalement appropriée par tous les membres. **Malgré une communication virtuelle assez importante, le PCPA Tunisie doit encore gagner en visibilité au niveau national et réagir davantage à l'actualité du pays**. C'est à travers des relations inter-PCPA fortes que « Soyons Actifs/Actives » pourrait contribuer à la construction d'une identité commune du PCPA.

Enfin, s'agissant de la **pérennité**, bien qu'entrant seulement dans sa 2^{ème} phase, Soyons Actifs/Actives est résolument tourné vers le futur et **prépare progressivement le post PCPA, après 2025**. Les membres construisent leur vision d'une entité à partager, et sont conscients de la nécessité de travailler leurs capacités pour l'atteindre. L'Approche Orientée Changement (AOC) qui complète le dispositif classique de suivi-évaluation est particulièrement adaptée et permet d'anticiper très tôt les changements sociaux visés pour mieux suivre les avancées opérées par le programme. Mais d'emblée on peut attribuer au PCPA un véritable acquis : l'instauration d'un dialogue durable.

L'AOC : élaboration et mise en œuvre dans le PCPA Tunisie

L'implantation de l'AOC a impliqué l'intervention de consultants qui ont conçu le dispositif, assuré sa mise en œuvre et son suivi durant les premiers mois, ainsi que l'accompagnement de l'équipe exécutive. La démarche est participative.

Il a fallu d'abord une phase test des outils sur un échantillonnage de membres. Cette phase a confirmé l'hypothèse que l'AOC est complémentaire avec le dispositif d'évaluation classique, et l'un sans l'autre s'avère insuffisant. Il a par ailleurs été nécessaire de mettre en cohérence le dispositif de suivi-évaluation classique et l'AOC (revoir les indicateurs pour une meilleure articulation, les modalités de collectes d'informations, etc.).

La phase suivante a été l'accompagnement de l'équipe exécutive dans sa pratique de l'outil. Puis la sélection de 29 membres qui participent à l'AOC. En effet, faute de ressources suffisantes, il n'a pas été possible d'appliquer l'outil à tous les membres. Les fréquences de suivi des changements sont tous les 6 mois. Elles se font via des *focus group*.

Il a fallu un an et demi pour que cette appropriation soit complète. L'échantillonnage est une limite assumée et réfléchi de la démarche et les résultats du suivi des changements de 2016 à 2019 publiés sont encourageants. Ils mettent en exergue les évolutions des acteurs dans leurs perceptions d'eux-mêmes, leurs comportements, leurs savoir-être, leurs relations entre eux, leurs positionnements en tant qu'acteurs de la société civile et face aux politiques sectorielles qui les concernent. Les résultats sont riches et instructifs pour le programme.

5) Résumé de l'atelier de capitalisation France

La réunion de travail de capitalisation entre les acteurs français des 4 PCPA est différente de celles réalisées au niveau de chaque pays, car elle a déjà permis de partager et de confronter des expériences issues de différents PCPA. Néanmoins, une grande partie des discours ébauchés rejoignent ceux exprimés par les partenaires du Sud.

En matière de **pré-requis**, les membres sont unanimes sur la nécessité de l'existence d'une **dynamique associative locale désireuse d'agir pour changer le pays**. Une « OSC porteuse » volontariste, dotée des compétences spécifiques pour cordonner le PCPA et animer la dynamique pluri-acteurs dans son contexte évolutif est cruciale. Le PCPA est un instrument politique : son usage nécessite l'appui de l'OSC porteuse, sans être partisane, quand le comité de pilotage et les membres souhaitent influencer sur les politiques. La maîtrise des contextes locaux est impérative, celle-ci doit être confortée par des diagnostics ou études préalables associant des experts locaux. L'opportunité politique est impérative pour déclencher le PCPA au niveau opérationnel. La mobilisation des parties prenantes dès le départ (jeu à 4 : OSC françaises et du Sud, les pouvoirs publics français et leurs pairs), sinon de manière progressive, est souhaitable, surtout celle des pouvoirs publics qui reste difficile. Le financement d'un PCPA par les pouvoirs publics partenaires reste cependant un point d'achoppement. Les enjeux des territoires doivent être reliés aux ODD et vice-versa, mais les PCPA doivent s'investir plus dans certaines thématiques telles que le genre, la biodiversité et le changement climatique selon les membres.

L'appartenance repose dans les PCPA sur une charte, socle des valeurs communes. Des critères d'adhésion stricts sont nécessaires car les membres misent sur la qualité et non la quantité des effectifs. L'ouverture vers les membres non traditionnels pour enrichir le pluri-acteurs est une bonne pratique à encourager (acteurs économiques, chercheurs, etc.) et les membres sont intéressés pour échanger sur les outils de participation pluri-acteurs, dont quelques produits de capitalisation existent déjà ; il ne s'agit pas seulement d'autres catégories d'acteurs mais aussi d'autres nationalités (européens par exemple). De même, l'intégration des diasporas est à renforcer : ce sont des acteurs qui peuvent agir et influencer au niveau de leurs pays, mais également participer dans les instances de gouvernance notamment inter-PCPA. Les membres sont vigilants sur l'émergence des opportunistes intéressés par les financements et les « individus non gouvernementaux » (ING) qui occupent la place

au détriment de leurs ONG. Certains membres des PCPA évoluent vers les sphères politiques : controversé d'abord, ceci est finalement considéré comme un succès quand ces membres sont matures, et qu'ils gardent leurs bonnes valeurs et leurs principes.

Les instances de **gouvernance** sont réputées efficaces et exemplaires. Ce sont ainsi des lieux d'apprentissage pour les membres en termes de démocratie, de transparence, d'approche participative, de parité, de bonne gestion de fonds, de bonne gouvernance en somme. Les PCPA font tous des efforts pour représenter le jeu à 4 ou à 6 ; mais dans la pratique, le jeu à 4 est déséquilibré opérationnellement car les pouvoirs publics locaux ne s'impliquent pas assez. La mise en place des plateformes, pôles ou collectifs thématiques est plébiscitée. Les espaces de concertation pratiqués en Guinée et en Algérie également. Les PCPA permettent via le pluri-acteurs de véhiculer un nouveau regard sur le droit d'initiative : la capacité de co-décider, de prendre des initiatives à plusieurs, de préserver le droit d'initiative de chacun. Les membres émettent deux souhaits : échanger entre PCPA sur les pratiques pour alléger la gouvernance et impliquer davantage les OSC locales dans la coordination des PCPA.

« La **communication** est le ventre mou des PCPA, la richesse est enfouie », selon un membre. Le potentiel des multiples publications produites par les PCPA n'est pas exploité, valorisé, il en est de même pour leurs réalisations et les échanges inter-PCPA effectués. Ces derniers, trop peu nombreux et courts, n'ont permis de construire ni l'identité, ni la mémoire des PCPA. La solution serait de mutualiser un dispositif de communication inter-PCPA, en plus des basiques que chacun devrait avoir (site internet, réseaux sociaux, etc.).

L'échange entre acteurs comme source d'apprentissage et de construction de politique publique

Parmi les renforcements de compétences techniques des OSC, les échanges entre acteurs organisés par les PCPA sont mis en avant. Mais, exercés via d'autres canaux, ils sont aussi sources d'acquisition de compétences politiques pour les OSC.

Un premier constat au niveau de tous les PCPA est qu'au sein des plateformes, pôles, ou collectifs thématiques, les OSC sont rassemblées a priori selon leurs champs d'intervention et leurs expertises. C'est une démarche qui facilite leur structuration, qui les amène vers le « travailler ensemble », et dans ce sens, à réfléchir ensemble sur leurs problématiques communes. Progressivement, dans ces exercices partagés, les OSC arrivent à construire une voix commune ou une force d'influence importante, qui leur permettent d'avoir une légitimité et une crédibilité en tant qu'interlocuteur dans les politiques sectorielles. C'est ainsi que les échanges techniques contribuent à l'apprentissage collectif de construction de politiques publiques.

Dans d'autres sphères, les espaces de concertation (collèges régionaux), favorisent aussi les échanges entre acteurs. C'est la connaissance progressive des autres acteurs, la levée progressive des méfiances grâce aux échanges, qui permettent ensuite aux parties prenantes de discuter et d'identifier leurs enjeux locaux, à partir desquels ils peuvent co-construire leurs actions en faveur des politiques concernées.

Les échanges inter-PCPA ne devraient pas être en reste, et devraient être davantage exploités par chaque PCPA pour renforcer leurs impacts sur les politiques publiques et valoriser la démarche mise en place dans chaque pays. Le ministère des Affaires sociales au Congo s'est rapproché de son homologue en Tunisie pour échanger sur leurs pratiques dans le cadre des PCPA. Bien que l'initiative récente n'ait pas encore de suite connue, la démarche de cet acteur public est louable et illustre bien les potentiels inhérents aux échanges.

Bien que les différents PCPA soient à différentes phases de leur existence, les membres présents sont tous soucieux de la **pérennité** et ont entrepris des démarches dans ce sens : groupe de réflexion sur la pérennité, réunion de prospective, embauche d'une personne dédiée à l'appui à la pérennisation des acquis, accompagnements spécifiques des collèges régionaux et collectifs... Ils sont par ailleurs unanimes : il faut mobiliser les forces endogènes engrangées tout au long du PCPA, effectuer ainsi des renforcements entre pairs, et mobiliser les partenaires techniques et financiers en complément, pour atteindre la vision commune, construite ensemble au préalable. Les regroupements thématiques

facilitent l'émergence de ces visions communes et sont des leviers forts de pérennité. Les espaces de concertation ancrés dans les territoires pérennisent les dialogues pluri-acteurs, notamment avec les pouvoirs publics. Penser la pérennité dès le départ ne consiste pas forcément à être figé : il s'agit de construire la vision commune, de penser aux actions ayant un impact sur la société civile, ainsi qu'aux outils qui mesurent le changement. Une bonne pratique consiste aussi à questionner la pérennité à chaque phase et construire ainsi ses bases au fur et à mesure. En phase d'envol, il reste à consolider cette vision commune. Le défi reste la mobilisation des parties prenantes post PCPA, ainsi que la jeunesse et la fragilité financière de la majorité des OSC locales.

B. Les principaux résultats thématiques

Mis en commun, les **résultats croisés des ateliers de capitalisation** ont montré sur les cinq thématiques étudiées, des similitudes, des divergences et des complémentarités. On a également pu percevoir quelques points de tension dans les réflexions et nous avons souhaité les **approfondir à Marseille lors du séminaire transversal inter-PCPA en convoquant l'intelligence collective**.

Le tableau ci-après synthétise, par thématique, les résultats de cet exercice collectif. Nous revenons plus loin (dans la seconde partie de la présente note) sur les points saillants qui ont pesé sur notre analyse transversale.

Thématique	Points de convergence	Points d'attention
<p>PRE-REQUIS</p>	<p align="center">« Si tu rates l'étude préalable, tu rates le PCPA »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une dynamique associative, même embryonnaire, déterminée à apporter du changement. • Une OSC porteuse, idéalement avec un partenaire local ou déjà immergée dans le contexte local, compétente en animation de dynamique pluri-acteurs. • Diagnostics préalables, études préalables, réalisés avec un regard croisé « Nord – Sud ». • Maîtrise des contextes locaux. • Valorisation des leçons apprises des précédents PCPA. • Implication dès la conception du PCPA, sinon progressive, des acteurs du jeu à 4 ou 6 idéalement + ouverture graduelle vers d'autres catégories d'acteurs (dont autres nationalités) • Opportunité politique : élément déclencheur institutionnel indispensable (tributaire de la diplomatie entre les gouvernements concernés). • PCPA : instrument politique toujours pertinent. Le dialogue OSC/pouvoirs publics est plus que jamais nécessaire. Dans un contexte de restriction de la société civile, les PCPA permettent de faire lien entre ODD et enjeux locaux : lutte contre les inégalités, inclusivité, genre, droits humains, enjeu climatique, biodiversité, etc.). • Co-construction d'une vision commune à affiner progressivement, selon les contextes. • Pas de dogmatisme, le PCPA est souple et adapte ses pratiques et modalités aux contextes locaux. 	<p>La place des pouvoirs publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication immédiate des pouvoirs publics souhaitée, sinon progressive, cruciale pour la cohérence, le pilotage et la force politique des programmes. Pour Joussour, elle est un objectif du programme. • Initiative partagée entre les différentes parties prenantes (OSC du Sud et du Nord, pouvoirs publics du Nord et du Sud. • Nécessité d'avoir des pouvoirs publics locaux plus accessibles. • Le pluri-acteurs, intégrant les pouvoirs publics, contribue à la liberté d'action des OSC dans des contextes peu favorables, mais le champ reste parfois restreint, toutes les tendances des OSC ne sont pas entendues. <p>La coopération et le positionnement des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement de paradigme acté au fil des PCPA : coopération Nord-Sud laissée en faveur de la coopération. Apprentissage, changement de posture et d'approche : en réciprocité, renforcements mutuels de compétences, de territoire à territoire, renforcer les actions envers les acteurs français... • Identification via les études préalables de tous les acteurs locaux et nationaux, petits et grands, les réseaux et dynamiques existants; cartographie de leurs besoins et mobilisation de toutes les parties prenantes de manière optimale. • Absence/Retrait des pouvoirs publics sur beaucoup de sujets, la société civile pallie : soit à faire de l'action publique, soit en dialogue ou en plaidoyer pour influencer la politique publique. • Se positionner en tant que contre-pouvoir a été également clairement assumé. <p>La prise de conscience des ODD et la pratique du territoire à territoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des ODD dans les actions : démarche à privilégier à l'avenir. • Les PCPA ont un temps d'avance pour appréhender ces enjeux globaux : collaboration sur des enjeux partagés, co-construction de territoires à territoires, entre pairs. • Les acteurs des PCPA sont conscients de leur interdépendance, leur défi est l'efficacité : avec des programmes plus ambitieux (vs petits projets financés actuellement), un meilleur équilibre des actions entre les territoires (y compris au Nord), l'approche par les droits, etc. • Le choix des thématiques d'intervention est hautement stratégique. Retenir trop de thématiques induit une animation plus difficile de la dynamique et limite l'impact des PCPA (saupoudrage) : mieux vaut se concentrer sur 2 ou 3 thématiques, à faire évoluer. • Les retours au niveau des territoires ont été peu mis en lumière au niveau inter-PCPA. • Mise en place d'une ligne de réactivité (faite en Guinée) plébiscitée : moyens d'agir rapidement en cas de situations d'urgence, nécessitant l'appui de la société civile.

Thématique	Points de convergence	Points d'attention
<p>APPARTENANCE AU PCPA</p>	<p>Membership : un mouvement dynamique, souple, qui mûrit selon la manière dont il est vécu par les membres dans des contextes eux-mêmes évolutifs.</p> <p>Devenir membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charte : un socle de valeurs communes et un outil pour faire progresser les membres. • Conditions d'accès évolutives : test éventuel en phase pilote, cotisation incontournable (forme de cofinancement), parrainage ou cooptation pour avoir des membres partageant les mêmes valeurs. • Élargissement possible tout en contrôlant la qualité (acteurs avec un capital social et relationnel, pouvant contribuer au changement social attendu) et la quantité des membres (moyens limités) • Importance de la diversité : petites OSC, présence des jeunes et des femmes, associations de quartiers, d'éducation populaire, acteurs non traditionnels (en termes de catégories, de nationalités...) plébiscitées. • Implication nécessaire des diasporas. • PCPA attractif : porter un projet sociétal agrégateur, une vision politique claire, à approprier et à affiner par les membres. • Modalités d'entrée et de sortie des PCPA claires et transparentes. <p>Exercer l'appartenance au PCPA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 principes : exemplarité, transparence et réciprocité. • Ne pas créer des membres uniquement « consommateurs » (effet guichets). • Ne pas créer des « ING » (« Individus non gouvernementaux » occultant leurs propres OSC). • Appartenance exercée selon le mandat porté au sein du PCPA (OSC porteuse, observateur, membre de COPIL, etc.) : lien intime entre gouvernance et appartenance. L'alternance est de mise. • Prendre conscience des droits et des devoirs (recevoir et donner). 	<p>Vivre et élargir le pluri-acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamique difficile à animer car basée sur des co-décisions, co-initiatives d'acteurs dissemblables en nature et en intérêts, ayant des références et des cadres différents. • Clarifier les différents statuts, rôles et responsabilités des membres. Approfondir leurs intérêts pour qu'ils restent. • Promouvoir l'autocontrôle des membres pour une meilleure démocratie. • La médiation essentielle entre les membres : par qui ? Comment ? Responsabilité à préciser. • Garder le capital au fil du temps, comment mobiliser les membres de manière constante ? • Maîtriser l'appartenance « emboîtée » : à deux niveaux, entre les institutions / OSC et les membres qui les représentent au sein des PCPA et la représentation des membres à l'échelle locale, nationale ou internationale. <p>Renforcer l'implication des acteurs français :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réciprocité pas toujours recherchée dans les PCPA. Elle s'applique naturellement quand les enjeux sont pleinement partagés. • Mobiliser les coopérations décentralisées et les diasporas. • Le manque de financement des actions sur les territoires français n'est pas forcément bloquant, mais des complémentarités sont à rechercher avec des appuis existants. Côté technique, beaucoup de compétences à valoriser, renforcements mutuels de compétences, etc. <p>L'accès au financement et aux activités des PCPA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avis divergents, mais la majorité pense que bénéficier des financements fait partie des avantages liés à la qualité de membre. • Les partenariats avec des OSC non membres, dans les projets financés par les PCPA (au Congo et en Algérie) permet d'essaimer les dynamiques et les valeurs, pratiques impulsées auprès de ces dernières. • Les collèges régionaux ouverts à tous en Guinée démontrent que les « gains » en retour sont considérables : ancrages locaux solides, appropriation des dynamiques et concertations pluri-acteurs, viviers de futurs membres, base de pérennisation du PCPA.

Thématique	Points de convergence	Points d'attention
<p>GOUVERNANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instances de gouvernance de modèle associatif, basées sur la démocratie, la transparence, l'approche participative et inclusive. • Lieux d'apprentissage et de renforcement des compétences pour tous. • Mise en place des plateformes, pôles ou collectifs thématiques. • Recherche de la représentativité et de l'équilibre dans le comité de pilotage : jeu à 4 ou 6, avec en plus la dimension genre, les équilibres géographique et thématique. • Rôle à jouer des diasporas, notamment dans les instances de décision intra et inter-PCPA. • Nécessité d'impliquer plus les pouvoirs publics français et leurs partenaires, car jeu à 4 ou à 6 déséquilibré au niveau opérationnel. • Différentes pratiques qui enrichissent les réflexions au sein des instances de gouvernance : personnes ressources, réunions préparatoires, échanges inter-PCPA en AG... • Nécessité de mobiliser d'autres fonds (européens par exemple). • Nécessité de limiter les mandats au comité de pilotage pour plus de rotation, objectifs d'apprentissage, d'équité et d'exemplarité en matière d'alternance dans la gouvernance. 	<p style="text-align: center;">« La gouvernance n'est pas un instrument mais une activité en soi du dialogue et de l'exercice démocratique... elle inspire les membres pour leur propre gouvernance. »</p> <p>La recherche d'une « bonne » gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les principes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de modèle universel, dépend du contexte, de l'étude préalable faite. ○ Mot-clé : souplesse, la gouvernance évolue. ○ 6 piliers : exemplarité, transparence, redevabilité, parité, réciprocité, alternance. • Les modalités : <ul style="list-style-type: none"> ○ C'est un processus : se donner du temps et la possibilité de changer les règles. ○ La bonne gouvernance est pluri-acteurs et interculturelle : déconstruire les jeux de pouvoirs et démystifier ses représentations notamment culturelles. ○ Posture requise de l'OSC porteuse : discrète, ne fixe pas les orientations stratégiques. ○ Le consensus : n'est pas synonyme d'absence de discussion, la discussion produit de la confiance. ○ Dépasser les intérêts individuels (sans les sous-estimer) pour construire des intérêts collectifs dans le cadre d'une vision claire partagée. ○ Formalisation et communication de mandats clairs. ○ Prendre en compte les environnements immédiats des PCPA. ○ Valoriser et mobiliser les compétences des membres. ○ L'inter-PCPA enrichirait la bonne de gouvernance (partage des bonnes pratiques, écueils à éviter). • Les limites : <ul style="list-style-type: none"> ○ La réciprocité n'est pas synonyme de symétrie absolue. ○ La démocratie n'est pas toujours garante de bonne gouvernance : discrimination positive nécessaire... <p>L'implication des pouvoirs publics dans la gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication dépendante du contexte, leur préserver une place dans la gouvernance avec des modalités souples et graduées. Les inclure dans les projets s'ils n'y sont pas (exemple au Congo). • Vigilance sur une éventuelle emprise de pouvoirs publics des pays partenaires sur la gouvernance. • Le turnover des représentants nuit à la stabilité et à la continuité de la participation des pouvoirs publics, ainsi qu'à l'appropriation d'un outil complexe. <p>Le transfert progressif de gestion vers un acteur du Sud :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditions : accompagnement durant la dernière phase des PCPA, structure locale reconnue solide et légitime et contexte sociopolitique favorable. • La continuité des PCPA n'est pas toujours ce transfert vers le Sud, il y a d'autres possibilités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le bi-portage, ou comment construire un acteur binational (Franco-Sud). ○ Gestion, responsabilités et fonctions partagées. • Les modalités : faire du lien entre les initiatives existantes. Pertinence de créer une filière universitaire pour favoriser ce « transfert ».

Thématique	Points de convergence	Points d'attention
COMMUNICATION	<p style="text-align: center;">« La communication est le ventre mou des PCPA. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de communication indispensable. À penser dès leur démarrage, elle est évolutive, s'adaptant aux contextes ; elle nécessite du temps pour s'affiner, des compétences pour être efficace, des moyens à la mesure de ses ambitions. • Beaucoup de productions et de publications, à mieux valoriser et diffuser. • Pour chaque PCPA, communication adaptée aux contextes locaux, des basiques incontournables : site internet, valorisations des moments forts (événements, impact, <i>success stories</i>, etc.). • Échanges inter-PCPA à valoriser, moyens à mutualiser. 	<p>Communication interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plutôt satisfaisante au sein des PCPA, adaptée à leurs contextes. • Difficulté d'animer une communication pluri-acteurs, dans une logique bi-nationale et donc bi-culturelle. <p>Communication externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut avoir une stratégie de communication et savoir « vendre le programme ». Mettre l'accent sur l'impact des projets et le changement social impulsé. Les produits d'évaluation et de capitalisation devraient être plus valorisés. L'appui de l'AFD sur ces valorisations est demandé. • Au niveau de l'AFD, même constat : promotion difficile du PCPA au-delà de sa division. La synergie avec les autres programmes ne s'est pas faite mais elle est possible. Il est nécessaire de faire cet effort pour les futures phases du PCPA. • La communication est également à double tranchant : plus on est visible, plus on est exposé. La discrétion est parfois de mise. <p>Mutualisation inter-PCPA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressentis des membres divergents. Certains ont su largement valoriser les échanges inter-PCPA, d'autres en sont encore frustrés. • Favoriser les échanges Sud - Sud mais aussi Nord - Sud et valoriser les temps d'échanges. • Il faut mieux valoriser les expertises issues des PCPA, les différents produits de capitalisation, etc. • Il faudrait des échanges entre jeunes membres des programmes en inter-PCPA • Il faudrait un espace où communiquer tout ceci. • Plusieurs suggestions ont été émises pour favoriser la communication inter-PCPA : <ul style="list-style-type: none"> ○ Créer des événements, des prix remis régulièrement : meilleurs projets, etc. ○ Créer un site internet commun, y intégrer une cartographie des membres. ○ Partager des déclarations sur des thématiques / enjeux internationaux (avoir ainsi un vrai réseau international). • Une définition commune des PCPA ? Peut-être par le biais du vade-mecum.

Thématique	Points de convergence	Points d'attention
PERENNITE	<p style="text-align: center;">« C'est la fin d'un financement, ce n'est pas la fin des dynamiques, ni la fin de la société civile. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penser la pérennité dès le départ et régulièrement à toutes les phases : Approche Orientée Changement, « quelles activités impactant la société civile entreprendre ? ». Le PCPA survit par ces actions. L'accompagner dans la phase d'envol. • Mobiliser les forces endogènes : identifier, répertorier et valoriser les compétences acquises (négociation de Partenariats Techniques et Financiers, prestations, leadership...). • Renforcer les compétences entre pairs. • Consolider la vision commune. • Pérenniser via les plateformes, pôles thématiques ou collectifs : consolidation de vision, du réseau/coalition d'acteurs. • Pérenniser le dialogue OSC/pouvoirs publics = pérenniser les espaces d'échanges (collèges régionaux guinéens...). • Différentes approches pour appréhender la problématique de la pérennité : groupe de réflexion sur la pérennité, réunion de prospective, ou embauche d'une personne dédiée à l'appui à la pérennisation des acquis. • Mobiliser les forces exogènes complémentaires, via d'autres partenaires techniques ou financiers (ce sont donc bien des moyens, non des finalités). 	<p>Faire perdurer les dynamiques et actions entreprises après l'arrêt des financements : cela se construit très tôt en amont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'appropriation des dynamiques impulsées par les membres. • Mutualiser les compétences acquises. • Construire et favoriser la relation partenariale entre les membres : pas de relations d'opportunité liées à un financement mais des relations de confiance et de coopération inscrites dans la durée. • Qualifier la pérennité : distinguer ce qui peut être pérennisé ou pas. Se servir des produits d'évaluation comme des outils pour la suite. Évaluer la cohérence avec les moyens mobilisables. Par exemple : les espaces de dialogues pluri-acteurs sont essentiels à pérenniser, PROJEG éprouve leur pérennisation lors de la phase d'envol. • Être en adéquation avec l'évolution des contextes sinon risque d'une sclérose réelle. • Se situer dans une démarche pluriannuelle. • Résister à la tentation de transformer un programme en réseau formel à la fin. Ce réseau pour exister aura aussi besoin de financement pour exister, faute de quoi, il s'étouffe. <p>Maintenir la mobilisation post PCPA de toutes les parties prenantes : elle découle de l'appartenance au PCPA entretenue tout au long de son cycle de vie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage du dialogue avec les pouvoirs publics et la capacité de dialogue à un niveau local et/ou national sont des atouts. • S'appuyer sur des réseaux déjà existants. • Porter une attention aux modèles économiques des associations locales. Face à un tissu associatif vieillissant (ex : Congo), l'intégration des petites et jeunes OSC en nombre est vitale. • Être attentifs aux pratiques de coopération. • Importance des pouvoirs publics locaux. À partir du moment où ils sont impliqués, ils devraient participer à la pérennisation. Le défi est de savoir démontrer l'utilité du PCPA et les outiller (suffisamment tôt) pour qu'ils soient en mesure de prendre des engagements fermes. Ceci reste toujours tributaire des volontés politiques des décideurs qui peuvent changer au fil du temps. • Dès lors qu'il y a un changement positif, c'est une satisfaction, une pierre à l'édifice de la pérennisation.

Chaque PCPA a regroupé en moyenne 100 à 150 membres et a permis, à partir de fonds d'appui à des initiatives, de soutenir de nombreux projets portés par des associations locales et ayant un impact direct sur les populations, souvent les plus vulnérables. Selon les chiffres consolidés par l'AFD, les PCPA ont à ce jour mobilisé plus de 700 associations, soutenu autant de projets et touché plus de 500 000 bénéficiaires directs. **Mais au-delà des chiffres, que peut-on retenir de l'expérience passée qui nous permette de penser l'avenir ?**

A. Concevoir un PCPA

1) Des contextes locaux et transnationaux de mise en œuvre

Les PCPA se sont implantés dans des contextes où l'espace d'expression et d'influence des OSC était embryonnaire ou bien dans lesquels il était nécessaire de favoriser son expression naissante. Le Congo sortait d'une guerre, la Guinée était confrontée à une très grande crise politique et économique, Jousour naissait après la décennie noire et Soyons Actifs/Actives voyait le jour après la révolution tunisienne. Tous les PCPA, à leur naissance, ont cherché à créer une relation entre OSC d'un même territoire⁴ et à rompre la méfiance installée entre elles du fait de ces tensions contextuelles.

À regarder les contextes de plus près, nous pouvons d'ailleurs nous interroger sur le choix de l'instrument au lancement d'un PCPA. Plutôt que de poser la question de l'implantation des PCPA dans tel ou tel contexte, nous pensons qu'il est préférable d'interroger la nature de l'instrument pour un contexte donné. La question de départ n'est donc pas « est-ce qu'on peut implanter un PCPA dans tel pays ? » mais « pour travailler dans tel pays, le PCPA est-il ou n'est-il pas le bon instrument ? ». La situation de départ importe mais il n'y a pas « un contexte d'implantation idéal » : la souplesse du PCPA, ses objectifs et son temps long en font **un instrument de choix dans des contextes où l'environnement pour la société civile se dégrade mais n'est pas totalement fermé, où la liberté d'expression reste cependant à affirmer.**

Un **changement de paradigme s'opère de la coopération Nord/Sud vers des liens de solidarités entre territoires s'appuyant sur l'échelle locale.** Le contexte récemment renouvelé par l'avènement des ODD vient légitimer l'instrument PCPA qui vise les politiques publiques sectorielles en même temps qu'il encourage une compréhension commune de leurs enjeux globaux et leur mise en œuvre au travers d'une approche territoriale du partenariat, de la concertation et de la cohérence des politiques publiques.

Un participant du séminaire de Marseille (membre français d'un PCPA) témoigne : « Ça n'a pas été simple de rentrer dans les PCPA, ça a cassé des habitudes. Dans les programmes, les acteurs français ont eu du mal à se positionner parce qu'il fallait changer sa façon de travailler. Aujourd'hui on ne se pose plus la question : c'est intégré, le PCPA est un apprentissage partagé en France et dans le Sud. Mais ce changement dans les modes de coopération renvoie tout de même à l'ambition de la France quant au soutien à l'émergence des sociétés civiles du Sud ».

La conscientisation de l'interdépendance des enjeux et des acteurs rend aujourd'hui **la question posée en amont de chaque PCPA par un petit groupe d'acteurs clés, à la fois complètement légitime et tout à fait déterminante pour leur devenir : « qu'est-ce qu'on peut faire ensemble ? ».**

C'est l'efficacité de l'aide qui est aujourd'hui visée, par le développement des capacités des acteurs non-gouvernementaux à intervenir dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. À

⁴ En premier lieu et avant de créer une relation entre OSC de territoires à territoires.

partir de là, **on peut envisager que les futurs PCPA puissent aborder n'importe quelle thématique dont les enjeux sont globaux** : migrations, jeunesse, environnement, genre, insertion, éducation, droits humains ... **avec n'importe quel groupe d'acteurs, pourvu qu'il soit composite (de géographies et de natures différentes)**⁵. Il apparaît clairement aux yeux des acteurs aujourd'hui impliqués qu'on puisse aller, sans dogmatisme, encore plus loin dans les modes de partenariat et de coopération financière.

2) De l'action publique à la co-construction de politiques publiques : la contribution des sociétés civiles au sein des PCPA

On assiste à l'échelle internationale à une dynamique montante dans de nombreux États de recul voire de retrait des pouvoirs publics sur de multiples sujets, tandis que la privatisation est à l'œuvre dans tous les domaines, y compris régaliens. Les délégations de service public à des acteurs non-gouvernementaux répondent à des enjeux idéologiques et budgétaires et les associations doivent alors maintenir la cohérence avec leur propre projet associatif : entre logique de survie individuelle et défense de l'intérêt général, le choix est parfois cornélien. **La relation avec les pouvoirs publics change de fait : comment maintenir son indépendance lorsqu'on est dans une logique d'opérateur ? Qui influence qui dans cette relation inégale de partenariat ?** C'est fondamentalement ces questions qu'il faut poser lorsqu'on repense **les objectifs premiers des PCPA : le dialogue OSC/pouvoirs publics est nécessaire et s'il ne peut être établi d'emblée, il doit néanmoins être un objectif vers lequel on tend.**

À l'origine, le PCPA est défini comme un instrument de politique publique proposant un espace alternatif de dialogue et de concertation entre pouvoirs publics et sociétés civiles. Le positionnement des pouvoirs publics, pris tantôt pour cibles tantôt pour partenaires, est indissociable du contexte politique et fonction de la **nature profonde du régime** (autoritaire, libéral, démocratique, etc.) et du **degré de décentralisation à l'œuvre**. C'est également ce contexte qui détermine la posture que la société civile peut adopter vis-à-vis des pouvoirs publics, son degré de contribution aux politiques publiques et son échelle d'intervention. La relation partenariale entre sociétés civiles (notamment du Nord et du Sud) en dépend également.

Dans des contextes défavorables à l'expression ou à la liberté d'action des OSC, les PCPA travaillent à leur intégration et à la prise en compte de leurs points de vue en tant que partenaires de la concertation et participent de ce fait à une relation naissante où émerge la recherche des points d'intérêts communs et des devoirs de réciprocité. Mais les OSC ne peuvent être des partenaires reconnus que si elles sont solides techniquement dans leur champ d'intervention et pour être crédibles, elles doivent aussi être en capacité d'animer une vie associative transparente, autour d'un objet social partagé. C'est ce qui est visé au travers de l'objectif de **renforcement des capacités**⁶, **second pilier des PCPA et condition sine qua non de l'accès à la co-construction des politiques publiques.**

3) Les points d'attention à avoir lorsqu'on veut monter un PCPA

Les PCPA sont influencés par la relation bilatérale à l'œuvre entre la France et le pays d'implantation. Tous les acteurs impliqués sont donc parties prenantes d'une relation à la fois technique et politique dont il s'agit d'appréhender finement les codes. **Ces codes sont le plus souvent tacites et il est intéressant d'observer que peu de choses sont écrites au sujet des modalités de mise en œuvre et de fonctionnement des PCPA**, sans doute en lien avec la souplesse et l'adaptabilité souhaitées. Le

⁵ Y compris dans une relation de coopération Sud-Sud. La question a été posée à Marseille : « Comment après 20 ans de PCPA, les PCPA au Sud vont pouvoir apporter à d'autres territoires ? ».

⁶ Que ces capacités soient techniques ou politiques.

vade-mecum élaboré en son temps par la Direction générale de la coopération Internationale pour le Développement (DGCID) du MEAE n'a été que rarement évoqué comme document de base ou point de repère. **Aucun critère ne s'impose au programme comme prérequis ou condition stricte de succès mais plusieurs d'entre eux peuvent en revanche être pensés comme des points d'attention** ou de vigilance à avoir lorsqu'on œuvre pour et dans un PCPA.

a) Existence d'une coalition d'acteurs

A l'origine des PCPA, on observe le plus souvent⁷ l'existence d'un groupe d'acteurs, mobilisés dans un dialogue Nord-Sud et enthousiastes à l'idée de renforcer la dynamique associative, même embryonnaire, dans le pays partenaire. **La volonté des personnes impliquées est décisive : c'est leur détermination qui aboutit ou non à la naissance d'un PCPA.** C'est le cas de la Guinée par exemple où « on avait une réflexion autonome parmi un petit cercle et on s'est dit que le PCPA pouvait nous aider. Le PCPA émerge d'un besoin d'acteurs qui veulent changer ensemble leurs pays : le lancement d'un PCPA, ça ne se décrète pas ! ».

C'est aussi cette détermination de quelques acteurs de la société civile locale, soutenus par leurs homologues (pairs) français, à faire entendre leur voix dans des contextes contraints, qui crée une atmosphère presque familiale autour des PCPA, et on observe un « noyau dur » d'acteurs qui gravitent autour de l'instrument, ce qui parfois peut donner le sentiment contre-productif de constituer un club.

b) Importance de l'étude préalable

S'il y a une chose qui fait consensus parmi les acteurs impliqués jusqu'alors dans les PCPA, c'est **l'importance de réussir son étude préalable.** Certains vont jusqu'à déclarer : « quand tu rates ton étude préalable, tu rates ton PCPA ! ».

L'étude préalable justifie d'inscrire la programmation dans la durée et de recourir à cet outil financier plutôt qu'à un autre. Elle permet de dresser un état des lieux des contextes locaux, d'identifier les acteurs potentiellement partie-prenantes au-delà du petit groupe déjà constitué. C'est aussi dans ce cadre que le programme va être décliné et que **sa vision sera établie. Que veut-on faire ensemble ?** À partir du moment où la vision est partagée, la mission est appropriable, l'identité peut se décliner et un sentiment d'appartenance commence à naître parmi les parties prenantes. D'où **l'importance d'établir d'emblée une cartographie des acteurs, un recensement de leurs besoins, d'identifier les points communs et les prérequis pour chacun et de veiller ensuite à la participation active de tous notamment des pouvoirs publics.** C'est une phase où le temps pour « embarquer » les acteurs dans le projet commun est nécessaire. Il faut convaincre les plus éloignés : les pouvoirs publics, notamment les collectivités locales et les ministères techniques concernés sont souvent moins enclins de prime abord, alors que leur participation est clé. C'est également réfléchir à des outils adaptés à tous les acteurs. Bien souvent, cette phase préalable, en tant que processus, conditionne le degré de mobilisation des acteurs par la suite. Plus l'approche est horizontale et compréhensive d'emblée, plus elle a de chances de fédérer dans la durée : c'est le pari gagnant qu'a fait « Soyons Actifs/Actives » en procédant dans sa phase initiale à un autodiagnostic. Il est également important de bien identifier les **dynamiques existantes ou naissantes** localement : le programme s'inscrit dans un environnement qu'il convient de maîtriser. Par ailleurs, que le processus prenne la forme d'un autodiagnostic ou du recours à des consultants issus des deux territoires, le regard croisé est essentiel.

Le positionnement de l'étude préalable est un questionnement nécessaire, qui est fonction du contexte et de la capacité des parties prenantes à être mobilisées en amont du lancement des PCPA.

⁷ Ce n'est pas le cas de « Soyons Actifs/Actives » qui a été pensé en parallèle de la phase de sortie du PCPA Maroc (PCM) et après les printemps arabes et notamment la révolution tunisienne, qui donnait à la jeunesse de nouveaux espoirs.

On observe néanmoins que **la pratique d'une phase pilote qui permette de donner le temps nécessaire à cette étude préalable⁸ voire à expérimenter**, est un gage de stabilité pour la suite du processus.

C'est aussi à ce moment que sont définies les thématiques sur lesquelles le programme souhaite travailler. Le choix est éminemment stratégique. En Algérie par exemple, le choix a été fait de travailler sur des thématiques consensuelles, sur lesquelles il est symboliquement difficile d'empêcher une action associative, etc. En Tunisie, l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est d'emblée imposée comme une thématique prioritaire totalement partagée par les partenaires français et tunisiens. Il y a une forte volonté d'apprentissage et de montée en compétences sur le sujet des OSC des deux rives. **Le risque a été identifié lors du séminaire de Marseille de vouloir embrasser trop de thématiques et de finalement grever la mobilisation des acteurs en dispersant les appuis aux projets.**

Enfin, l'étude préalable représente un espace-temps clé dans la recherche des partenariats, y compris financiers, puisqu'une part non négligeable de 25% de cofinancements est requise.

c) L'ancrage territorial local

Si l'approche nationale a longtemps prévalu, la pratique a démontré qu'**une stratégie d'implantation territoriale et locale renforçait son efficacité.**

Face à la décentralisation à l'œuvre dans les pays partenaires, les espaces de concertation régionaux tels que les collèges régionaux en Guinée ou les formations à l'identification et à la priorisation des enjeux locaux au Congo, concourent à des résultats tangibles. Plus globalement, **le financement en cascade généralisé à l'ensemble des PCPA est à la fois un moyen et un objectif des PCPA.** Un moyen car il permet **d'offrir la ressource nécessaire au déploiement de projets** d'organisations implantées au plus proche des populations. Un objectif car le financement en cascade permet aussi de **découpler la capacité des membres et des non membres à se mettre en réseau et à influencer.** Financer des non-membres se révèle d'ailleurs souvent stratégique, certes pour être plus influent, mais aussi pour toucher des acteurs et des populations bénéficiaires finales de géographies ou de cultures éloignées. Quand les pouvoirs publics centraux sont difficilement accessibles, les autorités locales sont généralement plus enclines à participer aux activités des PCPA. Or, certaines actions, voire des politiques sectorielles entières relèvent du pouvoir des collectivités locales (l'accès à l'eau, le foncier, les gouvernances minières, etc.) ou dépendent des services techniques déconcentrés des ministères. Cet ancrage local permet pour les parties prenantes de rendre efficiente leur démarche pluri-acteurs et de lui conférer une plus grande visibilité.

B. L'écosystème des acteurs

Si les objectifs des PCPA évoluent avec les enjeux locaux et mondiaux, c'est aussi l'évolution constante de la dynamique pluri-acteurs et la coopération entre eux au bénéfice de leurs territoires qui font de lui un instrument - d'influence politique - toujours pertinent, permettant des changements sociétaux durables.

Décrire l'écosystème des acteurs des PCPA, c'est avant tout recenser les familles d'acteurs impliqués (OSC des deux espaces, autorités nationales respectives, collectivités locales, universités, chercheurs, syndicats, associations de la diaspora, etc.) et analyser leurs interactions dans l'élaboration et la réalisation du programme. **On ne décrète pas la concertation mais on la vit.** Tout l'enjeu repose sur

⁸ L'étude préalable prend du temps, parfois deux années. Inclure cette étude préalable à la phase pilote permet de la faire financer. On la dissocie néanmoins du temps d'expérimentation (notamment des financements en cascade) qui peut se situer également dans la phase pilote, mais plutôt dans un second temps.

la place que les acteurs se donnent individuellement et collectivement (par un jeu de miroir) dans ce processus allant jusqu'à la co-construction des politiques publiques, au Sud comme au Nord. Comprendre qui sont les acteurs, **leur positionnement et leurs intérêts à adhérer au collectif** permet de mieux appréhender le fonctionnement de cet écosystème.

1) Le profil de l'OSC porteuse

La présence d'une OSC française, porteuse de la démarche, est incontournable : d'abord parce que le dispositif de financement « **Initiatives OSC** » **ne finance que des projets et programmes au Sud, pilotés par des acteurs du Nord** ; ensuite parce que la part de cofinancements exigée est telle, qu'une OSC au Sud aurait des difficultés à mobiliser ces budgets. De ce fait, l'OSC porteuse est surtout **garante et redevable** auprès des bailleurs publics des dépenses du programme. Elle a la responsabilité du bon déroulement du programme et est tenue de mettre en place les outils et l'environnement nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés. Il apparaît nécessaire qu'outre les compétences techniques requises, l'ambition du PCPA s'inscrive pleinement dans la mission sociale de l'OSC porteuse. Néanmoins, « porter un PCPA, ça ne s'improvise pas mais ça s'apprend », témoigne une OSC porteuse.

Il est à noter que peu de structures porteuses ont la capacité financière de supporter le poids d'un PCPA (25% de cofinancements demandés) qui peut effrayer les candidats potentiels. **L'ouverture à d'autres acteurs porteurs en dehors des actuelles OSC garantes est toutefois nécessaire** pour maintenir la légitimité de l'instrument mais également pour le faire évoluer.

Le profil de l'OSC porteuse n'est pas anodin : on observe que les **structures aguerries aux dynamiques pluri-acteurs, familières de la posture d'animation ou de facilitation**, ont plus d'aisance dans leur relation partenariale au sein des PCPA que des structures au fonctionnement plus vertical.

La question est régulièrement posée : est-il possible **d'envisager une coordination partagée** entre OSC porteuses au Nord et cellules exécutives placées au sein d'une OSC du Sud ? Les expériences diffèrent, en fonction des avantages et des contraintes des acteurs : le modèle de la Guinée est permis par la localisation à Conakry de la direction Afrique d'Aide et Action ; en Algérie ou au Congo, le CFSI et NADA ou le FJCE se répartissent les tâches en complémentarité, selon leur champ de compétence ou la légitimité qu'elles ont à exercer la responsabilité de la redevabilité ou du portage politique.

Mais le positionnement de chacun n'est pas immuable et tend d'ailleurs à **évoluer, selon les phases des PCPA. S'il est aujourd'hui toujours contraint par le cadre de l'instrument qui définit largement les liens de coopération pouvant être établis** (et de ce fait les jeux d'acteurs : récipiendaires, bénéficiaires, partenaires, etc.), il pourrait évoluer avec le nouveau cadre international des ODD et le changement de paradigme qu'il implique en termes de partenariat pour l'action de développement. Ce qui est certain, c'est qu'aux compétences techniques de l'OSC porteuse, s'ajoutent les compétences humaines (*soft skills*) qui conditionnent l'adaptabilité permettant de naviguer adroitement vers une vision définie dont les contours et la gouvernance évoluent tout au long du processus.

2) Devenir membre des PCPA et éprouver son appartenance

Les conditions d'accès aux PCPA ne sont pas figées, et peuvent être expérimentées dans une phase pilote, **mais il y a quelques incontournables**. Pour la plupart des PCPA, **payer une cotisation** est primordial : c'est une forme de cofinancement apportée par les membres et un engagement à s'investir dans la durée. Le **parrainage ou la cooptation** contribuent à l'élargissement des membres, partageant plutôt les mêmes valeurs. Une **charte de valeurs** est d'ailleurs toujours adoptée par les membres, même s'ils soulignent eux-mêmes dans la plupart des pays d'implantation, la faiblesse de son appropriation, faute d'actions spécifiques de formation vis-à-vis des entrants. La souplesse ici,

c'est de rester ouvert à toute organisation manifestant le désir de rejoindre un PCPA, pourvu qu'elle contribue au changement social attendu. Une attention particulière mérite d'être portée continuellement, pour garantir l'équilibre des représentations : tailles des organisations, équilibre de genre ou d'âge, etc.

L'attractivité des PCPA est essentielle : leur projet de société catalyse, leur vision politique fédère, et de manière très pragmatique, les OSC sont attirées par les PCPA pour les processus de renforcement de capacités et de mise en réseau qu'ils offrent. Les acteurs tunisiens soulignent par exemple que pour de petites OSC « avoir une famille » est important et permet de grandir.

La taille du *membership* « idéal » a été questionnée sans aboutir à une position figée, et reste l'enjeu du changement d'échelle progressif des PCPA. Il est certain qu'« on ne gouverne pas de la même façon un programme à 150 qu'un programme à 1000 membres ! ». C'est alors sur la capacité des PCPA à « faire tâche d'huile » qu'on compte pour étendre la dynamique, socialiser les valeurs véhiculées au sein du programme et finalement avoir un véritable impact sur les sociétés civiles. Ainsi les PCPA s'appliquent à toucher des non membres via les collèges régionaux en Guinée⁹, via les partenariats dans les projets financés en cascade ou via les alliances et réseaux noués en dehors des PCPA.

Cependant, un PCPA ne s'adresse pas en premier chef à toutes les composantes de la société civile d'un pays et **visent bien souvent une société civile circonscrite, défenseuse des libertés fondamentales, s'inscrivant dans une approche par les droits**. Dans certains contextes par exemple, des OSC « droit-de-l'Homnistes », sont jugées trop clivantes pour rejoindre le PCPA (ou ne souhaitent pas en être) ; ailleurs, elles sont parfaitement intégrées et participent pleinement au jeu à 4. Dans ce cas, par leurs pratiques et par capillarité, elles renforcent le plaidoyer collectif sur la question des droits et participent au renforcement des capacités des autres acteurs sur ces enjeux. La participation de syndicats ou de plateformes nationales du Nord ou du Sud permet également de s'appuyer sur des acteurs bénéficiant de compétences spécifiques et de bases sociales extrêmement solides. Les faïtières ou les fédérations peuvent aussi côtoyer de plus petites organisations comme **les associations culturelles ou les associations dites « de quartier » qui participent aussi au bien commun et à la fabrique de la citoyenneté**. L'intégration de ces dernières est d'ailleurs toujours un gage d'ancrage local fort et de dynamiques « trans-locales » égalitaires. L'enjeu pour le programme est de favoriser et de valoriser ce dialogue entre acteurs de différentes natures ou de différentes tailles et de veiller à ce que le sentiment d'appartenance soit partagé et grandisse. Bien sûr on peut également ne pas se reconnaître dans le PCPA ou ne pas souhaiter en être parce que les intérêts ou les stratégies divergent, par opposition ou par méconnaissance, parce que la jauge ne le permet plus...

4 principes sont prônés par les membres : **l'exemplarité, la transparence, l'indépendance et la réciprocité**. L'appartenance au PCPA s'exerce selon le mandat avec lequel on intègre le programme (OSC porteuse, observateur, membre d'un comité de pilotage ou d'attribution, etc.) et il semble exister un lien intime entre le dispositif de gouvernance et l'appartenance au programme. L'alternance dans les instances de gouvernance est de mise dans chacun des PCPA qui se soucient que les membres s'inscrivent dans la dynamique sur le long terme. Néanmoins, **être membre n'est pas si « simple » et il apparaît que ce rôle soit sous-valorisé ou mal compris**. Il serait intéressant de disposer de plus amples informations (voire des formations par les pairs) sur le fonctionnement des instances car faire partie d'une assemblée générale ou plénière, c'est exercer son devoir démocratique. Les membres doivent être conscients de leurs droits autant que de leurs devoirs pour contribuer efficacement à la dynamique.

Enfin, dans l'exercice de ce *membership*, **trois points de vigilance et d'amélioration** ont été mis en exergue par les membres des PCPA lors des échanges nationaux et du séminaire transversal de

⁹ En Guinée le PCPA compte environ 150 membres mais considère toucher directement plus de 700 acteurs.

Marseille : **1/ élargir la dimension pluri-acteurs, 2/ renforcer l'implication des acteurs français et 3/ améliorer l'accès des membres aux financements et aux activités des PCPA.**

a) Vivre et élargir le pluri-acteurs

Le pluri-acteurs est source d'une immense richesse et plus l'implication des différentes catégories d'acteurs est réelle, plus le programme obtiendra de résultats. **Le jeu ne doit pas compter un nombre prédéterminé de parties prenantes (4 ou 6) mais doit viser l'appropriation partagée.** Pour ce faire, l'ouverture des PCPA peut se faire d'emblée ou être au contraire graduelle : pas de dogmatisme ici non plus, l'essentiel est de créer un lien durable au programme.

Si le pluri-acteurs est plébiscité, il n'en reste pas moins qu'une dynamique d'acteurs dissemblables en nature et en intérêts, dont les références et les cadres divergent, est complexe. Des membres ont d'ailleurs manifesté leur souhait de voir un programme intégrer des acteurs « qui leur ressemblent » (dans leur nature d'acteurs notamment), faisant l'hypothèse d'une plus grande fluidité des liens voire d'une possible convergence d'opinions. Il faut dès lors être très vigilant quant au risque encouru de rester « entre-soi » qui priverait de la richesse même conférée aux dynamiques pluri-acteurs.

Aussi, la **diversité des acteurs renforce inexorablement la représentativité au sein des PCPA** : intégrer les jeunes, les femmes, les représentants des diasporas, les syndicats, les chercheurs, les acteurs de l'éducation populaire, les OSC défenseurs des droits humains, a nécessairement un impact sur le choix des thématiques, des projets et des activités appuyées. Les OSC présentes au séminaire qui s'est déroulé en Tunisie ont positionné le questionnement suivant comme le point d'orgue de **l'appartenance concentrique au PCPA** : « avec qui peut-on construire et apporter des changements dans les territoires ? ». On s'engage avec des acteurs susceptibles d'accompagner un changement et de partager des objectifs. S'engager suppose également de **maintenir dans la durée le lien qui unit les acteurs entre eux** et c'est dans ce rôle de facilitateur ou d'animateur que sont attendues les OSC porteuses ou les cellules coordinatrices. C'est surtout **de cette alchimie entre acteurs qu'émerge l'innovation en matière de co-opération.**

Les membres restent dans la dynamique PCPA tant qu'ils y trouvent un intérêt et se sentent à l'aise dans leurs rôles. Dès le lancement d'un PCPA, il est ainsi important de bien cerner les attentes de chacun et de bien comprendre leur positionnement, pour pouvoir satisfaire les intérêts multiples et s'adapter à tous. Un acteur qui ne s'y retrouve plus, peut décider de quitter le PCPA et parfois ce sont des groupes d'acteurs qui se sentent délaissés : encourager la gouvernance paritaire nous paraît une bonne stratégie pour contrer la désertion et aller encore plus loin dans ce que la co-opération a à offrir. Les acteurs aujourd'hui minoritaires qui peuvent peiner à trouver leur juste place (comme les chercheurs, les OSIM, etc.) ne pourraient que se sentir plus à l'aise.

Encore une fois, les situations diffèrent selon les contextes : alors que les collectivités locales ou les services déconcentrés n'ont pas trouvé leur place au sein du Programme Concerté Maroc (PCM), elles ont en revanche participé activement (mais pas nécessairement dans toutes les phases) en Algérie ou au Congo¹⁰, jusqu'à cofinancer certaines activités (Algérie) ou bénéficier de formations dispensées par le programme (Congo).

L'appartenance au PCPA peut parfois constituer « un label » et ouvrir quelques portes mais il est nécessaire de **porter une attention accrue aux points suivants** : (i) la discipline des membres (jusqu'à l'autocensure parfois nécessaire) pour que la démocratie soit à l'œuvre dans le fonctionnement même du programme; (ii) la réciprocité et l'égal reconnaissance entre les différents acteurs jusque dans les modalités de gouvernance ; (iii) la faculté de médiation des membres pouvant parfois leur être

¹⁰ Le processus de décentralisation n'est pas uniforme selon les pays.

octroyée (ce fut parfois nécessaire dans le PROJEG) ; (iv) élargir le cercle d'appartenance à d'autres acteurs en comprenant leurs intérêts et en suscitant leur contribution pour qu'ils prennent leur place avec aisance dans la dynamique (acteurs socioculturels, artistiques, médias, chercheurs, économiques, européens, etc.) ; (v) maîtriser l'appartenance des membres et leur contribution selon leur nature.

b) Renforcer l'implication des acteurs français

Il est souvent reproché aux OSC françaises de ne pas suffisamment s'impliquer. Si les acteurs français et les acteurs des pays partenaires sont théoriquement égaux dans leur appartenance, ils n'ont cependant pas le même accès aux financements en cascade, régis par le document d'orientation stratégique de l'AFD¹¹ et provoquant l'éviction (du moins partielle) d'une multitude d'acteurs Nord. Les OSC françaises sont financées par la direction des partenariats/Organisations de la société civile (DPA/OSC) pour leur action d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) ou pour leur action de développement au Sud. Les OSC qui se définissent comme des associations culturelles ou de quartiers, les acteurs académiques, les acteurs de l'ESS, et d'autres encore... ne peuvent donc avoir accès aux financements directs, même en cascade. Alors **comment tous les maintenir intéressés et motivés à donner sens au collectif ?**

Dès lors que les ODD deviennent le fil conducteur des PCPA et qu'on admet le partage des enjeux sur les différents territoires, la réciprocité nous semble s'imposer naturellement. Il semble également nécessaire de réfléchir aux outils proposés par les PCPA sur les deux espaces d'intervention.

À l'échelle française, l'implication d'acteurs associatifs locaux n'intervenant pas dans la solidarité internationale est un axe qui a été développé et qui mérite encore de l'être, tant il permet de toucher des acteurs clés de la fabrique de la citoyenneté en dehors des réseaux de solidarité internationale. **Ces savoir-faire locaux enrichissent les PCPA**, mais le financement des associations locales repose essentiellement sur le bénévolat et ne favorise pas leur participation. Bien qu'ils aient jusqu'alors fait preuve de créativité et de ténacité pour trouver leur place, **l'enjeu aujourd'hui est de renforcer leur implication**. Le dialogue entre acteurs associatifs et acteurs publics nourrit, au Nord comme au Sud, des problématiques universelles : citoyenneté, migration, etc. Favoriser ce dialogue **c'est aussi favoriser la mobilité, des jeunes notamment**, pour fabriquer des acteurs de demain, qui porteront un regard plus systémique sur les enjeux auxquels ils sont confrontés et les liens de solidarité devant être tissés. L'action des OSIM participent également du lien entre les territoires. La dynamique développée au travers du FORIM et des outils mis en place de financement des projets associatifs des diasporas s'inscrivent pleinement dans le « double espace » ici et là-bas. Les OSIM peuvent donc enrichir les PCPA.

Malgré la volonté d'inscrire les PCPA au cœur des territoires, **en France, la coopération décentralisée n'est pas non plus suffisamment sollicitée et l'accessibilité aux outils des PCPA n'est pas garantie et n'encourage pas l'adhésion des élus**. Les collectivités françaises ne sont notamment pas éligibles aux fonds souples, et alors qu'elles sont parfois instigatrices de dynamiques territoriales majeures, elles doivent se positionner en tant que partenaires d'OSC récipiendaires du Sud. Par ailleurs, les formations dispensées dans le cadre des activités transversales mises en place par les PCPA ne leur sont pas toujours offertes, ce qui dès lors crée un fossé dans les actions partenariales entre acteurs formés notamment au cycle de projet et à la gestion axée sur les résultats et agents ou élus des collectivités ne percevant pas même l'intérêt de faire évoluer leurs dispositifs. Aussi, malgré plus d'une décennie d'intervention, les retours et les effets de ces actions sur les territoires en France **sont peu valorisés**,

¹¹ S'agissant spécifiquement de l'éligibilité au dispositif de financement des initiatives des OSC françaises (I-OSC), l'AFD propose de retenir les mêmes critères que ceux qui prévalent aujourd'hui, à savoir les OSC françaises constituées sous les statuts suivants : (a) association Loi 1901, ou association à but non lucratif régie par le droit d'Alsace Moselle, (b) syndicat de droit français (loi du 21 juin 1865) engagé dans des actions de développement ; et (c) fondation française reconnue d'utilité publique mettant en oeuvre des actions de solidarité internationale.

« **non quantifiés ni qualifiés** ». La question de leur impact est dès lors déterminante pour inciter les collectivités territoriales à s'impliquer davantage en comprenant et en documentant leur apport à la citoyenneté et au vivre-ensemble. Les échanges de jeunes par exemple, entre les collectivités françaises et algériennes, ont produit des résultats probants qui pourraient être davantage mis en valeur, voire essaimés.

Par ailleurs, il existe des questionnements et enjeux communs aux PCPA et aux programmes de coopération décentralisée développés sur les territoires, mais le cloisonnement des initiatives ne permet pas toujours de favoriser les échanges et les apprentissages. Cités Unies France (CUF) pourrait à l'avenir être mieux intégré à l'échelle inter-PCPA pour faciliter les rapprochements opportuns et appuyer les effets sur les territoires des deux rives.

La difficulté de faire financer par le PCPA des actions sur le territoire français a largement été soulevée, elle est aujourd'hui légèrement amoindrie par la possibilité de financer quelques actions en France d'ECSI. Par ailleurs, les OSC porteuses mobilisent de plus en plus des financements complémentaires à ceux de l'AFD (UE, secteur privé, programmes d'appui aux initiatives de la jeunesse, de volontariat, de services civiques, etc.), ce qui à l'avenir pourrait encourager le déploiement d'activités au Nord et favoriser là aussi le multilatéralisme. Aussi, **la mutualisation des compétences entre acteurs français** (ou acteurs Nord s'il y a élargissement du périmètre) **peut à l'avenir être repensée et davantage favorisée**.

De manière générale il nous faut retenir que les bénéfices des PCPA doivent faire l'objet d'une vigilance particulière pour qu'ils soient systématiquement partagés et valorisés. C'est de cette manière que les PCPA pourront entretenir l'intérêt partagé à agir ensemble et développeront un sentiment d'appartenance commune et une relation de co-opération équitable.

c) L'accès au financement et aux activités des PCPA

Les avis divergent sur l'accès des non-membres aux financements et/ou aux activités des PCPA. La majorité des acteurs semble penser que cet avantage doit rester une prérogative des membres. Pour autant, la création d'espaces où les non-membres sont les bienvenus, comme c'est le cas des collèges régionaux en Guinée, « permet d'abord de s'oxygéner »¹². Elle permet aussi la démultiplication des effets des programmes.

Certains parlent de « stratégie des ronds dans l'eau » qui décuple le nombre des bénéficiaires de l'action. Le changement d'échelle des PCPA en dépend : il s'agit d'ancrer et d'essaimer les « bonnes pratiques ».

C'est aussi un gage de pérennisation : élargir le *membership* et tisser de nouveaux liens, réinterroger les besoins et les attentes, comprendre les territoires d'implantation, influencer sur les politiques locales ou dans les services déconcentrés... Plus le PCPA fait d'émules, plus les dynamiques qu'il enclenche pourront s'inscrire dans la durée.

Les financements en cascade permettent ainsi d'appuyer les initiatives locales et lorsqu'ils sont **ouverts aux non-membres, impactent aussi plus directement sur les populations**. Ils constituent le poumon des PCPA grâce auquel le programme rayonne.

¹² Propos émanant d'une OSC cheffe de file

3) La participation et la mobilisation des pouvoirs publics au Nord comme au Sud

Si la relation entre société civile du Nord et du Sud est le plus souvent établie sur une certaine confiance qu'on prend soin de sans cesse renouveler, la relation établie avec les pouvoirs publics au Nord ou au Sud est régulièrement questionnée. Le PCPA offre un espace privilégié pour construire, en continu, cette relation.

D'abord, il faut souligner que les **PCPA sont nés d'une volonté partagée du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et des sociétés civiles, au début des années 2000. Ils s'inscrivent dans le cadre du droit d'initiative de la société civile française**, en concertation étroite avec le MEAE et l'AFD et mobilisent un soutien financier à hauteur de 75%. Il est d'ailleurs juste de parler aujourd'hui **d'initiative partagée entre les pouvoirs publics et les sociétés civiles du Nord et du Sud**. L'objectif de concertation poursuivi par les PCPA en fait un instrument politique quand celui de renforcement des sociétés civiles renvoie plutôt à la dimension technique de l'instrument¹³. C'est la poursuite conjointe de ces deux objectifs qui est néanmoins la condition *sine qua non* de la réussite d'un PCPA¹⁴.

Il apparaît en effet que les attentes des parties prenantes sont parfois insatisfaites et questionnent régulièrement le primat de l'un ou de l'autre des objectifs poursuivis par le PCPA.

La nouvelle version du vade-mecum peut être l'opportunité d'une meilleure cohérence en **clarifiant le cadre de l'initiative partagée entre les OSC et l'État et le partage des responsabilités entre le MEAE et l'AFD** pour qu'il constitue un environnement favorable à la bonne marche de l'instrument.

Le MEAE considère que le dialogue ne peut se faire qu'à la condition que « les États soient parties prenantes » du programme. En effet, la pratique ne cesse de démontrer que **la possibilité de concertation s'amenuise si l'implication des interlocuteurs nationaux n'est pas efficiente**. Mais dans des contextes où la démocratie n'est pas acquise, cela n'est pas toujours possible. En revanche, l'impact se fait davantage ressentir au niveau national s'il y a une véritable ouverture et volonté des autorités et lorsqu'on agit localement sur des problématiques bien ciblées.

La dynamique de territoire local à territoire local semble la plus efficiente lorsqu'on vise la montée en compétence des acteurs de géographies différentes. Cela n'exclut pas la potentielle implication des acteurs publics nationaux, mais elle ne constitue pas une condition à l'efficacité des programmes, notamment dans des pays à forte décentralisation. Les services déconcentrés constituent d'ailleurs un échelon de dialogue pertinent.

C. L'efficacité d'un PCPA

Les contextes et les modalités de conception des PCPA étant posés, l'écosystème des acteurs délimité, nous voulons comprendre à présent **dans quelle mesure les pratiques mises en œuvre et les expériences vécues dans les PCPA ont contribué à l'efficacité avérée de ces programmes et à l'efficience du lien entre stratégie politique et opérationnalisation.** Le dispositif est original et éprouvé différemment dans chaque pays d'implantation, malgré de nombreux points communs.

¹³ Néanmoins, le renforcement des capacités peut également se focaliser sur une dimension politique, notamment lorsqu'on renforce les capacités en matière de plaidoyer.

¹⁴ En annexe (p.38), le tableau sur le socle commun des résultats d'un PCPA issu du bilan réalisé dans la phase 1 présente les trois grandes catégories de résultats : renforcement des compétences des OSC, leur mise en réseau et l'influence sur les politiques publiques.

1) La gouvernance des PCPA : un processus d'amélioration continue

La gouvernance des PCPA s'inspire des modèles associatifs¹⁵ et les mots-clés issus des expériences partagées par les membres sont **exemplarité, transparence, redevabilité et alternance**. Les instances de gouvernance des PCPA sont régulièrement mentionnées comme étant « des lieux d'apprentissage » pour tous les acteurs qui y participent : « c'est une école de formation de la citoyenneté et des leaders qui fait progresser la culture de la paix et renforce la culture contre la corruption : co-apprendre de la gouvernance et par porosité pouvoir la transmettre »¹⁶. La gouvernance au sein des PCPA est considérée par le plus grand nombre comme un modèle vers lequel on tend pour améliorer sa propre gouvernance. La recherche d'**équilibre** est notamment de mise : entre OSC du Nord et OSC du Sud, entre OSC et acteurs publics, entre hommes et femmes, jeunes et moins jeunes, etc. L'expérience des différents PCPA démontre que lorsqu'on équilibre les instances, on les enrichit. Parfois la discrimination positive est nécessaire. **La gouvernance pluri-acteurs et interculturelle** bénéficie d'une **richesse de points de vue** et **déjoue même certains a priori culturels** (de géographies, d'âges ou de postures) entre acteurs.

Néanmoins, le pluri-acteur a un coût et reste un exercice difficile qui suppose que les intérêts collectifs priment sur les intérêts individuels. **Le pluri-acteur alourdit les instances de décision et la circulation des informations n'est pas toujours fluide** entre les différentes instances, et a fortiori depuis ou vers les membres, plateformes, pôles/collectifs thématiques et territoriaux.

Enfin, la gouvernance des PCPA est un processus évolutif. Soyons Actifs/Actives l'a déjà amélioré par 4 fois, en adaptant ses règles et/ou ses modalités de fonctionnement. Parmi ses axes de réflexion, on peut citer la recherche d'alternatives pour alléger le dispositif sans le dénaturer ou la possibilité de faire un lien entre les pôles thématiques et le comité de pilotage car les expertises techniques éclairent les décisions stratégiques. Cette conception de la gouvernance en termes de processus apprenant sous-tend la possibilité d'une **amélioration continue** pour que, tout au long des PCPA, les membres œuvrent à une gouvernance plus efficace et efficiente, à la mesure de leurs ambitions.

2) Les actions de renforcement de la société civile

Les études préalables et de faisabilité contextualisées selon les pays d'implantation déterminent les thématiques prioritaires, les actions à mettre en œuvre par chaque PCPA et les moyens à mobiliser. 4 types d'actions sont généralement visés, qu'il nous semble opportun de réaffirmer :

- (i) Le renforcement des capacités techniques des OSC : les formations techniques, les échanges de pratiques, etc. **Au départ exclusivement dirigées vers les OSC du Sud, ces actions s'adressent aujourd'hui, dans certains cas, aussi aux OSC françaises, voire aux acteurs publics**, et évoluent vers le **renforcement des capacités entre pairs et la mutualisation des savoirs et savoir-faire**.
- (ii) La structuration de la société civile et l'appui à la mise en réseau des membres : la consolidation de plateformes ou de structures faitières existantes, la mise en place de collectifs, pôles ou plateformes thématiques, géographiques ou sectorielles. Cette démarche vise à **renforcer l'expertise des membres en les rassemblant et en leur permettant d'échanger sur leurs expériences respectives**. Elle assoit leur **crédibilité et renforce leur légitimité** à s'exprimer au nom d'une société civile plus large. Au Congo, le PCPA a ainsi renforcé le réseau existant REIPER (Réseau des intervenants à la protection des enfants en rupture) en le mettant en lien avec

¹⁵ 4 instances de décisions sont mises en place : l'Assemblée générale ou plénière avec une fonction d'orientation politique et de suivi, le comité de pilotage où se joue le jeu à 4 ou à 6 et qui donne les orientations stratégiques du programme, la cellule exécutive qui gère les programmes sur le terrain et enfin l'OSC porteuse (garante ou cheffe de file).

¹⁶ Témoignage d'une organisation cheffe de file.

d'autres acteurs au sein de sa plateforme thématique « protection de l'enfance ». La mise en réseau renforce aussi le poids des actions sur le terrain : en collaborant avec leurs pairs ou partenaires de nature différente, les effets et impacts sont décuplés et rendus plus visibles.

- (iii) Le renforcement des compétences politiques de la société civile : **1/ la mise en place d'espaces de concertation et de dialogue pluri-acteurs, 2/ le renforcement de capacités en matière de plaidoyer, 3/ l'approche par les droits**. Les membres des PCPA agissent dans des contextes contraints et sont donc très souvent représentés par des individus dont les droits sont bafoués mais qui travaillent leur force de persuasion pour que les textes de lois ou les conventions internationales soient appliqués. Par exemple, au Congo, la mise en avant des droits de l'enfant (dont Droits à l'éducation et au développement, au bien-être et à la santé, à la protection contre la violence, les abus et les exploitations, etc.) et la participation de petites OSC œuvrant quotidiennement dans ces domaines ont permis de faire émerger un protocole d'accord avec le ministère de la Santé pour la gratuité des soins des enfants.
- (iv) Le financement des projets en cascade permet le déploiement de la stratégie du programme au travers du **soutien aux associations socialement et territorialement implantées au plus près des populations**. Néanmoins, certains membres questionnent le « tempo » et la durée des projets financés : entre l'écriture du projet et la redevabilité sur les résultats observés, les projets se déploient sur de très courtes durées. Lorsqu'ils sont soutenus sur plusieurs phases, un temps de latence est quasiment toujours observé. Ce laps de temps non financé met en danger le projet lui-même, mais surtout n'autorise pas les structures à développer leur stratégie sur les ressources humaines, en leur permettant de s'octroyer un temps salarié qui appuierait durablement le temps bénévole. Des alternatives sont expérimentées : moins de projets mais plus ambitieux, des appels à projets séquencés et évolutifs qui sont fonction des capacités des OSC demandeuses et assortis d'un parcours de compétences techniques à acquérir, des appuis plus structurels, etc.

La problématique des ressources humaines nous semble un frein important à prendre en compte en matière de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles. Dans les pays partenaires, le statut de salarié(e) travaillant dans les OSC n'est pas usuel. La plupart des personnes engagées dans les associations membres ou partenaires sont bénévoles et ne peuvent s'investir à temps plein dans l'OSC à laquelle ils/elles appartiennent, encore moins dans la dynamique PCPA. C'est un sujet majeur de plaidoyer pour structurer une société civile, qu'il nous paraîtrait pertinent de considérer avec acuité.

En complément à ces actions, la pratique guinéenne est intéressante : elle permet d'octroyer et de cibler des financements en cas de crise importante, grâce à une **ligne de réactivité** (maximum 20% du budget du fonds d'appui). Cette ligne a pu être sollicitée à plusieurs reprises, notamment lors de la crise d'Ebola.

3) Suivre, évaluer et rendre compte

Les démarches évaluatives (évaluation, suivi-évaluation, capitalisation, etc.¹⁷) sont pour les PCPA comme pour les autres programmes financés par la DPA/OSC de l'AFD, des démarches qui servent à la fois un objectif de redevabilité, légitime puisqu'il s'agit de deniers publics, et, à part au moins égale, un objectif d'apprentissage. Cet objectif d'apprentissage irradie à plusieurs échelles :

- Les parties prenantes impliquées dans la démarche.
- Les organisations porteuses ou investies, pour qui le PCPA est une source d'apprentissage en terme de programmation, de gouvernance, d'interculturalité, etc.

¹⁷ Les études préalables peuvent également compter au rang des démarches évaluatives mises en place par les PCPA.

- Les OSC plus largement, au travers notamment des réseaux partenaires. Pour renforcer l'apprentissage à cette échelle, les faitières, notamment en France, devraient être davantage impliquées.

Longtemps l'évaluation a été pensée selon les seuls critères du CAD-OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité). Depuis quelques années et grâce notamment aux travaux développés ou popularisés par le F3E, **l'Approche Orientée Changement (AOC)** vient amender cette démarche évaluative classique pour lui permettre de sortir du cadre logique, d'être pensée sur du long terme (au-delà des trois ans de programmation) et de s'autoriser trois « luxes » :

- Une vision idéale
- L'expérimentation
- Le droit à l'erreur

Le PCPA Tunisie, dernier né des PCPA, a bénéficié dès sa phase préalable d'un accompagnement dans cette démarche, ce qui lui a permis de **construire collectivement sa vision des changements visés** et de contribuer ainsi un fort sentiment d'appartenance parmi ses premiers membres.

Il est cependant nécessaire de penser **la complémentarité des démarches évaluatives d'emblée et de s'astreindre à documenter/informer** par la suite régulièrement les indicateurs préalablement définis. Il est important également de compléter le travail évaluatif par une démarche post-évaluative qui publierait et valoriserait les résultats de ces études, ce qui favoriserait également l'apprentissage inter-PCPA.

Pour garantir l'externalité des points de vue, le recours aux consultants externes nous semble nécessaire.

Les structures porteuses sont les structures redevables des résultats des PCPA auprès de leurs bailleurs : elles doivent s'assurer que la documentation transmise (rapport d'évaluation, produits de la capitalisation, etc.) les satisfera pleinement et répondra à leurs propres cadres analytiques. Elle doit donc certes rendre compte quantitativement d'un certain nombre d'indicateurs définis dès la rédaction du projet, mais aussi qualitativement des résultats même impensés lors de l'élaboration du cadre logique. Le principe de redevabilité ne s'applique d'ailleurs pas que vis-à-vis des bailleurs mais il est souvent plus intéressant de le penser vis-à-vis des populations bénéficiaires des actions.

Aussi, les productions issues des démarches évaluatives ne sont pas uniquement à destination des bailleurs mais, lorsqu'elles sont appropriées, permettent aux membres d'observer **leurs progressions, les changements opérés et d'avoir pleinement conscience des efforts à poursuivre ou des défis à relever**. Elles permettent également de valoriser le programme et d'influer auprès des structures partenaires (notamment les pouvoirs publics).

La participation pleine et entière de l'ensemble des parties prenantes des PCPA est clé si l'on veut que l'exercice évaluatif décuple sa dimension d'apprentissage et puisse être approprié tant dans ses résultats que dans son processus. Les PCPA travaillent surtout sur des compétences « comportementales » (*soft skills*) comme le renforcement de capacité ou la structuration de la société civile pour lesquelles il s'agit de définir collectivement et selon les contextes, les indicateurs pertinents pour appréhender leur progression. Les effets des PCPA ne peuvent ainsi être saisis qu'au travers de cette participation active. Par exemple, quels indicateurs témoigneraient du degré de confiance construit dans le cadre des PCPA entre les OSC françaises et les pouvoirs publics locaux ou nationaux ?

La **mobilisation suscitée par les structures porteuses ou de coordination** est ici cruciale pour que la raison d'être des outils soit bien comprise et que le temps à y dédier ensuite suscite l'enthousiasme

plutôt que la réticence. On observe que les « jeunes OSC » sont plus enclines à s'approprier ces dispositifs méthodologiques, sont souvent mieux formées et qu'un changement fréquent d'équipe est un frein à cette appropriation. S'assurer de la mixité des groupes de travail (jeunes et moins jeunes, primo arrivants – organisations aguerries au programme, etc.) et appuyer leur animation pour maintenir leur intérêt sont des vecteurs de succès.

Le cadre de financement de la DPA/OSC de l'AFD est largement considéré par les OSC comme un « **environnement favorable** » pour **expérimenter** également dans les démarches évaluatives, de façon apprenante, avec honnêteté et rigueur. Il nous semble important d'aller encore plus loin dans cette réflexion et dans sa mise en œuvre, et de continuer à faire preuve d'inventivité pour rendre compte des PCPA dont l'innovation future dépendra justement de ce degré de créativité !

4) Assurer la pérennité des acquis

Tous les PCPA ont le souci à la fois de faire perdurer la dynamique et ont à cœur de pérenniser leurs acquis, ce qui se prépare le plus en amont possible¹⁸. Pour autant, cela, « ne signifie pas nécessairement qu'il faille transformer le programme en un réseau formel » ou une construction *ad hoc*, comme nous ont mis en garde quelques acteurs. Il s'agit surtout d'identifier ce qu'on veut pérenniser, ce qui peut l'être et d'estimer les moyens nécessaires.

Par exemple, le PROJEG a, au terme de sa phase de consolidation, identifié 11 collectifs travaillant sur 3 thématiques particulières (mines, droits humains et contrôle citoyen de l'action publique) en plus des collègues régionaux, méritant d'être appuyés lors de la phase d'envol pour encourager leur pérennisation. Mais il est extrêmement difficile de calibrer d'emblée le temps qui sera nécessaire à cet ancrage et le PROJEG témoigne d'un temps trop court de cette phase d'envol face à la gravité des enjeux.

Il s'agit aussi de **bien ancrer la relation partenariale entre les membres** : pas une relation d'opportunité mais une relation de confiance et de co-opération qui survivra nécessairement à l'arrêt d'un financement.

Par ailleurs, les compétences et capacités acquises par les membres, lorsqu'elles sont bien identifiées, permettent par l'échange entre pairs de donner une certaine continuité aux actions enclenchées, au terme du financement AFD. C'est dans le maintien de **la mobilisation post-PCPA que l'on retrouve la force de l'appartenance au programme et la véracité des liens pluri-acteurs entretenus**.

Aussi, l'intégration constante des jeunes en nombre et le renforcement de leurs compétences (et des capacités de leurs organisations) permet de régénérer les représentations de la société civile en dedans et en dehors du programme.

Enfin la mobilisation des pouvoirs publics locaux constitue une certaine garantie de l'appropriation des résultats des programmes voire de leur changement d'échelle.

D'aucuns soulignent la pertinence d'une « étude d'envol » qui permettrait justement d'envisager, au commencement d'une dernière phase, le post-financement AFD des PCPA et de recueillir les recommandations de personnes externes au programme.

¹⁸ Il est des contextes où vouloir inscrire la pérennité des actions d'emblée peut s'avérer contre-productif. Mieux vaut parfois avancer à tâtons et s'adapter chemin-faisant.

D. Communiquer et valoriser

Communiquer sur les PCPA n'est pas chose aisée. La diversité des contextes, des actions, des résultats observés, la multitude d'acteurs impliqués, rendent complexes l'approche de ces programmes. Force est de reconnaître qu'il n'existe pas même une définition commune des PCPA et qu'il est complexe pour chacune des parties prenantes d'expliquer ces programmes de façon simple et courte. « On attend le vade-mecum ! », déclaraient certains lors du dernier comité de pilotage. Le film prévu dans la dernière phase de capitalisation devrait aussi contribuer à cette vulgarisation. Aujourd'hui la richesse des PCPA n'est pas complètement visible : « on est tous d'accord pour dire que c'est le ventre mou », insiste un chef de file.

Pourtant, **sur le plan interne, on estime que la communication doit s'améliorer**. Parfois, il y a un besoin de traduction, inévitable si on défend le principe d'inclusion inhérent au pluri-acteurs. On le voit par exemple en Algérie, où les appels à projets sont systématiquement traduits pour que les régions les plus reculées puissent y répondre et que tous soient sur un pied d'égalité. On l'a vu également à Marseille, où des femmes tunisiennes ont pu s'exprimer en arabe¹⁹. Ainsi, bien que la traduction implique des coûts importants, elle semble incontournable et mérite d'être abordée selon les territoires d'implantation et ce dès l'étude préalable.

Sur le plan externe, tous les PCPA ne sont pas égaux : certains ont établi d'emblée une stratégie de communication (Tunisie) quand d'autres n'y sont venus que sur le tard, voire peinent à estimer qu'ils en ont une (Algérie). L'Algérie fait figure de « cas particulier » car il est estimé par le programme et ses membres que la **communication peut « être à double tranchant »** et constituer une menace pour la liberté d'action du programme. Certains vont jusqu'à revendiquer l'adage « *pour vivre heureux, vivons cachés* » et optent ainsi pour la valorisation de l'action des membres en restant discrets sur les effets du programme lui-même.

Néanmoins, la communication est devenue au fil du temps un véritable enjeu pour les organisations bénéficiaires autant que pour les bailleurs, redevables de l'instrument. **Il « faut savoir vendre » les PCPA pour favoriser leur pérennité** : pour cela, la valorisation des résultats (et des processus) est importante et inclue leur visibilité.

La **capitalisation constitue un outil adéquat**, prisé des chefs de file enclins à faire des expériences vécues des objets d'apprentissage autant que de valorisation. En effet, la capitalisation donne à voir les pratiques, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, et permet, dans l'échange, à l'ensemble des acteurs de progresser individuellement autant que collectivement. Elle permet également de compléter et d'informer de la panoplie des exercices évaluatifs (évaluation, suivi-évaluation, études d'impact, etc.) qui partagent tous le même objectif : faire état des changements sociaux imputés (en termes de contribution) au programme.

Enfin, l'AFD encourage les porteurs de projets à s'emparer de l'outil capitalisation qui **favorise également l'apprentissage entre les programmes**. Les fonctions transversales, dont l'échange inter-PCPA, souffrent d'un manque d'investissement : tous les acteurs sont responsables mais personne n'estime avoir le temps plus que les autres pour investir ces fonctions. L'inertie domine.

Pourtant, un certain nombre des grands succès de l'instrument sont imputables à l'inter-PCPA : le PNUD met aujourd'hui à l'échelle les conseils locaux de jeunes en Guinée dont l'idée a germé en Roumanie, s'est ensuite implantée en Algérie, au Maroc et en Guinée, et est aujourd'hui considérée comme une méthode efficace de construction du dialogue, localement et avec les jeunes.

¹⁹ On ne sait pas en revanche si elles ont bénéficié de la traduction des propos des autres et si leur niveau de compréhension des débats tout au long de la journée était équivalent aux autres participants.

L'investissement (humain et financier) sur ces enjeux de communication est un frein pour les PCPA qui peinent déjà à répondre à leurs demandes internes et ne peuvent répondre à l'aspiration d'un espace commun.

Il nous paraît intéressant, après 18 années de pratique, de penser une alternative qui permette la construction et l'expression d'une dynamique partagée. En tant que partie prenante des PCPA, l'AFD ne pourrait-elle pas animer (ou sous-traiter l'animation éditoriale) d'une plateforme dédiée aux échanges inter-PCPA ? Ceci répondrait par ailleurs à l'ambition des programmes de toucher un public élargi. Il a été suggéré à plusieurs reprises de pouvoir bénéficier des outils de communication de l'AFD bien plus performants que ceux des organisations porteuses : les réseaux sociaux sont mentionnés, mais aussi les pages web satellites comme *ID4D*.

L'inter-PCPA est également un espace plébiscité pour favoriser les échanges physiques : la réunion de Marseille a unanimement été reconnue utile, permettant de créer un sentiment d'appartenance mais également de partager et d'échanger sur des pratiques « répliquables », des écueils à éviter, des thématiques communes, des préoccupations similaires... Sur le moyen/long terme, nul doute que ce type de rencontres n'est pas un investissement vain. Si le coût de la mobilisation géographique est un frein, des rencontres régionales ou Sud-Sud peuvent aussi s'avérer pertinentes. « L'inter-PCPA c'est de chercher du commun, et de construire ensemble selon les expériences spécifiques dans nos pays ». Des idées nouvelles pourraient être expérimentées : il a par exemple été proposé qu'un volontariat inter-PCPA soit mis en place, spécifiquement en direction des jeunes personnes pour qui la mobilité représente une source d'apprentissage importante.

CONCLUSION

La richesse, la diversité des expressions et propos recueillis lors des différentes réunions de travail dans les pays et du séminaire transversal à Marseille sont venues confirmer le caractère singulier et polymorphe du PCPA esquissé dans le bilan évaluatif. Les 5 thématiques que nous avons proposées ont été pleinement mises en débat lors de ces temps d'échange et de recueil des pratiques. L'ensemble des participants doit être remercié pour la qualité des échanges et des expériences relatées. Leur participation a confirmé l'engagement de chacun pour que les PCPA soient eux-mêmes des instruments « apprenants », au service du bien commun.

Le caractère polymorphe de l'instrument s'incarne autant dans les trajectoires diverses des gouvernances partagées (présence des OSC et des pouvoirs publics) que dans la volonté permanente de concertation inclusive. Cette souplesse a permis aux PCPA de s'adapter à des situations bien différentes : des contextes, de leurs évolutions, des activités mises en œuvre, des acteurs en présence et à leurs trajectoires...

Financé sur le « dispositif Initiatives OSC » de l'AFD, la force de l'outil découle de cette capacité d'initiative de la société civile, mise en risque néanmoins puisque l'outil vise le renforcement des OSC au service de la concertation avec les pouvoirs publics. Pour les autorités françaises, c'est donc à la fois un outil « technique », permettant de renforcer les capacités des OSC en matière de dialogue, d'action et de plaidoyer, mais aussi et surtout un outil « politique » qui se révèle « pertinent face à des environnements fragiles et des sociétés civiles sous pression ou encore face au rétrécissement des espaces démocratiques », selon Pierre Salignon, responsable de la DPA/OSC de l'AFD.

Sa complexité s'exprime aussi dans la relation d'équilibriste entretenue sur un certain nombre de points, qui font vaciller le programme entre opportunité et contrainte :

- Équilibre entre actions programmées et réponses apportées à l'urgence ;
- Équilibre entre intérêts particuliers et intérêt collectif ;
- Ambivalence de la relation des États avec les OSC en France et dans les pays partenaires ;
- Équilibre des représentations au sein des membres ;
- Équilibre des forces en présence au sein de la gouvernance
- Équilibre dans l'appui projet et l'appui structurel, etc.

Quelques enseignements, après presque deux décennies de pratiques...

L'objectif est de structurer et de renforcer les sociétés civiles pour qu'elles puissent proposer des espaces alternatifs où se construit et règne la co-décision, le dialogue et l'influence auprès des pouvoirs publics, pour favoriser *in fine* l'action publique lorsqu'elle est mise à mal. Les résultats obtenus par les PCPA sont probants, néanmoins les participants à l'exercice de capitalisation nous ont livré quelques évolutions souhaitables. Notre analyse vient également amender les contours de l'outil re-contextualisé à l'aune des ODD :

- L'implication pleine et entière des pouvoirs publics du Nord comme du Sud, dès le départ et jusque dans la gouvernance des programmes. La participation des pouvoirs publics locaux ou des services déconcentrés de l'État est parfois plus pertinente - en tous cas complémentaire - que « l'implication des nationaux ». Toutefois il s'agit d'assurer une certaine cohérence entre la mise en œuvre des actions localement et la feuille de route (lorsqu'elle existe et qu'elle fait mention de l'action des sociétés civiles) émanant du cadre de la relation bilatérale entre le pays partenaire et la France.

- Des dualités à prendre en compte qui découlent de cette relation entre OSC et pouvoirs publics : prestataires vs partenaires, dialogue partenarial vs plaidoyer, enjeux globaux vs territorialités, APD française vs APD européenne et cadres de redevabilité, etc.
- L'échelle locale est pertinente et favorise le dialogue et la concertation entre territoires locaux, travailler davantage la dimension trans-locale.
- L'ouverture des financements en cascade à tous les acteurs parties prenantes des PCPA. Des appuis structurels et une attention portée aux « vides » laissés entre deux financements sur une action en développement.
- L'implication d'acteurs français en réciprocité (et non en symétrie) avec les acteurs localement implantés dans les pays partenaires et un meilleur équilibre dans le soutien aux actions entreprises depuis la France.
- Réaffirmer le principe de co-opération entre tous les acteurs parties prenantes des PCPA et permettre à chacun de prendre sa place voire ses aises. S'assurer de la présence d'acteurs encore trop timides dans le programme : chercheurs, acteurs de l'ESS, OSIM, syndicats, etc. Cette présence permettra d'aiguiser le regard en matière d'innovation sociale.
- S'assurer de l'inclusion de tous et de la mixité des groupes d'acteurs. Continuer de renforcer notamment la présence des jeunes et des femmes aux sein des instances décisionnaires.
- Une communication à améliorer et la valorisation systématique des productions, notamment à l'échelle inter-PCPA. L'outil reste trop peu connu au-delà des cercles d'initiés, sa promotion reste un défi.
- L'inter-PCPA peut être considéré comme un outil de renforcement entre pairs, jusque-là faiblement exploité. Une identité commune encore difficile à « créer » ou à « déterminer » face à la spécificité de chaque PCPA. Des valeurs communes à défendre et à réaffirmer sans cesse.
- Enfin, un « discours apaisé et constructif » sur la phase d'envol des PCPA. La fin d'un financement n'est pas « la fin des dynamiques » enclenchées. La tentation de se sécuriser est grande, mais les programmes doivent faire preuve de créativité pour ne pas reproduire après une douzaine d'années de soutien de l'AFD, un programme à l'identique qui serait financé autrement. Le défi actuel pour la plupart des PCPA de la première génération est de faire face aux nouveaux enjeux et de faire preuve d'imagination pour continuer à innover et à réinventer les nouveaux modes de co-opération.

Annexe 1 : méthodologie utilisée lors des ateliers de capitalisation

5 réunions de travail ont été organisées : 4 pour les pays d'implantation de l'instrument (Congo, Tunisie, Guinée et Algérie à Marseille) et 1 à Paris qui réunissait les acteurs français impliqués dans chacun de ces 4 PCPA et quelques personnes ressources.

Ces journées de réunion ont été organisées autour de 6 temps forts :

- 1) La partie introductive qui consistait à présenter les objectifs de la réunion, ce qu'est la capitalisation, et le déroulement de l'exercice collectif tout au long de la journée.
- 2) La présentation des 5 thématiques et de leurs sous-thématiques et leur appropriation par les participants.
- 3) Les échanges de pratiques et d'expériences entre les participants autour des 5 thématiques, en travaux de groupes animés par les consultants.
- 4) L'analyse des pratiques et expériences échangées, toujours en groupes et animés par les consultants. Grâce à une grille SEPO, les participants ont pu mettre en exergue les bonnes pratiques, les échecs et les leçons à en tirer, et ils ont adopté une vision prospective en identifiant les potentiels et les améliorations des pratiques futures, ainsi que les défis qui restent à relever.
- 5) La restitution en plénière des travaux de groupes, suivis de questions / Réponses / commentaires pour aboutir à la validation des résultats des travaux. Ces résultats sont résumés dans le chapitre suivant dans des fiches de capitalisation.
- 6) La clôture de la réunion, avec le rappel des prochaines étapes du processus de capitalisation et les remerciements d'usage.

Les questions clés sous-tendant chaque thématique sont reprises dans le tableau ci-dessous :

P R E - R E Q U I S	1) La place des pouvoirs publics : les PCPA relèvent-ils du droit d'initiative ou de la co-initiative ? Comment intégrer les pouvoirs publics français et partenaires dès la conception / démarrage des PCPA, leur volonté commune déterminant l'opportunité politique de faire émerger un PCPA, et comment optimiser leurs contributions respectives (qui ? où ? quand ?)
	2) Comment mobiliser toutes les forces (endogènes et exogènes) et s'assurer de la mobilisation et de l'appropriation du dispositif par tous ? Quel équilibre entre ces forces ? Ex : réalisation d'autodiagnostic, regards croisés dans les études préalables.
	3) Quel positionnement renouvelé des acteurs « Sud » et « Nord » ? Dans le nouveau contexte de la prise de conscience des enjeux globaux (ODD) ? Quelle co-construction de territoire à territoire ? (Objectifs, modalités, spécifiques et collectifs, co-construction/réciprocité) ?
M E M B E R S H I P	1) Comment élargir le pluri-acteurs en s'ouvrant vers d'autres catégories d'acteurs (chercheurs, acteurs économiques, etc. « les acteurs qui font le territoire ») et d'autres nationalités (européens...)
	2) Renforcer l'implication des acteurs français. Théoriquement égaux dans leur <i>membership</i> , comment les intéresser, les motiver ?
	3) Faire évoluer l'accès au financement : accès possible des non membres ? promouvoir un accès plus « équitable » des différentes catégories d'acteurs, y compris Nord et Sud ?
G O U V E R N A N C	1) La recherche d'une « bonne » gouvernance, transparente et équilibrée, est une des caractéristiques essentielles du PCPA. Elle implique différentes instances : l'assemblée générale de ces membres, le comité de pilotage (COFIL), la structure locale de coordination et le chef de file. Comment développer aussi cette exigence au niveau de la coordination des pôles, plateformes ou collectifs thématiques ?
	2) Comment chaque acteur peut s'impliquer pleinement dans la gouvernance ? Comment améliorer la faible implication des pouvoirs publics soulignée lors des différents échanges ? Comment gouverner en pluri-acteurs en allégeant les procédures ? Un comité de pilotage représentatif doit impliquer l'ensemble des catégories d'acteurs. Comment assurer cette représentativité et l'équilibre dans le comité de pilotage ? Comment promouvoir des acteurs plus décideurs qu'observateurs ?

C E	3) La possibilité d'une co-chefferie de file ou du transfert progressif de gestion vers un acteur du Sud : Quelles possibilités ? Quelles pratiques ?
C O M M U N I C A T I O N	<p>1) Interne : comment fluidifier l'information en interne, entre les membres des PCPA ? Quelles sont les bonnes pratiques ?</p> <p>2) Externe : le PCPA s'exprime-t-il au nom du collectif ? Quelle est cette identité collective (ex : Jousour, Soyons actifs/actives...)? Suffit-elle à faire valoir la dynamique et à la diffuser ? Quelle métaphore utiliseriez-vous pour qualifier les PCPA ?</p> <p>3) Mutualisation inter-PCPA : Faut-il envisager par exemple un site internet inter-PCPA pour assurer sa vulgarisation auprès d'un plus large public ? Et pour promouvoir l'identité et la mémoire institutionnelle des PCPA ?</p>

P E R E N N I T E	<p>1) Quelle est la plus-value des PCPA en tant que réseau transnational ou trans-local (territoire à territoire) ? Comment faire-valoir cette plus-value (capitalisation/valorisation) et l'inscrire dans la durée ?</p> <p>2) Comment les pratiques mises en œuvre par les OSC perdurent après l'arrêt des financements ? Comment s'assurer de la montée en compétence d'un nombre critique de porteurs de projets pendant le PCPA (objectif initial de structuration de la SC) ?</p> <p>3) Comment maintenir la mobilisation post PCPA de toutes les parties prenantes ? (des objectifs pluriels, quelles nouvelles visions...)</p>

Annexe 2 : Socle commun de résultats d'un PCPA issu du bilan évaluatif du PCPA

Résultats en termes de renforcement de la société civile	Les capacités associatives	Formations organisées et outils développés
		Essaimage par le mode de gouvernance du programme
	Les compétences techniques	Amélioration des pratiques professionnelles par : Financements de projets (impacts plus grands auprès de petites OSC) et échanges d'expériences
	Les compétences politiques	Analyse politique
		Les différentes formes d'expression de la société civile (Passage d'une logique d'opposition, dénonciation, mobilisation externe au profit d'une logique de concertation) ; Formation plaidoyer
		Émergence de leaders associatifs
	L'organisation collective des OSC	Plus grande connaissance entre OSC par la participation aux assemblées ou aux bilans
		Plus grande capacité de travail en partenariat par la constitution de consortium pour la réalisation de projets par exemple
Résultats en termes de mise en réseau des acteurs	Au niveau local	Cadre de concertation et de dialogue
	Au niveau national	Appui à des structures collectives existantes ou création de plateforme thématique
	Au niveau transnational	Mise en réseau des acteurs français et du pays
Résultats « politiques » des PCPA	Reconnaissance de la société civile par les pouvoirs publics et cadre favorable pour son action	Reconnaissance juridique des OSC
		Professionalisation sectorielle
		Espaces de concertation entre société civile et pouvoirs publics
	Évolution des politiques sectorielles	Amélioration de l'accès, de la qualité et réponses adaptée aux besoins recensés
	Gouvernance démocratique	Au niveau national
		Au niveau local
	Conciliation et réconciliation	Effet politique à part entière : apaisement communautaire
		Rapprochement entre OSC très différentes