



Compte-rendu, réunion de capitalisation, PCPA – Acteurs français

Etape 2 : Capitalisation transversale des PCPA

BILAN ET CAPITALISATION TRANSVERSALE DES PROGRAMMES CONCERTES PLURI-ACTEURS (PCPA) DCP-2018-109

05 juin 2019

TABLE DES MATIERES

A. RAPPEL DU CONTEXTE.....	3
B. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION TRANSVERSALE	4
C. DEROULEMENT DE LA MISSION	4
D. LES FICHES DE CAPITALISATION DES PCPA – par les Acteurs français	6
1. Fiche expériences 1 – Prérequis	7
2. Fiche expériences 2 - Membership	9
3. Fiche expériences 3 - Gouvernance	12
4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire	14
5. Fiche expériences 5 - Pérennité.....	16
E. RESUME DES RESULTATS DE LA CAPITALISATION	18
F. ANNEXES	20

A. RAPPEL DU CONTEXTE

L'Agence française de développement¹ (AFD), en lien étroit avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ont souhaité mener un **bilan évaluatif et une capitalisation transversale** des programmes concertés pluri-acteurs (PCPA). La mission depuis l'origine est ambitieuse, car elle veut faire reposer son objectif prospectif sur un bilan évaluatif rétrospectif qui capitalise les pratiques et expériences.

Dans un premier temps, celui de l'étape n°1 qui s'est déroulé de septembre 2018 à février 2019, un bilan évaluatif des PCPA a interrogé les résultats et les effets des PCPA initiés depuis 2002, en considérant l'évolution des hypothèses initiales qui ont fondé cette approche de financement des initiatives des organisations de la société civile (OSC) et l'évolution des contextes nationaux et internationaux sur le rôle et la place des OSC dans les dynamiques politiques et de développement. Ce travail a fait l'objet d'un rapport validé par le comité de Pilotage (COFIL) de la démarche le 13 février 2019.

Conformément aux termes de référence de notre mission, les résultats du bilan ont mis en lumière des thèmes et des questions prioritaires sur lesquels porte l'exercice de capitalisation transversale et dont quelques-uns ont été désignés par le COFIL, comme étant prioritaires :

- Les prérequis ;
- Le membership ;
- La gouvernance ;
- La mémoire et la communication ;
- La pérennité (dont suivi-évaluation).

Il s'agit maintenant, dans cette deuxième étape de notre mission, de conduire une dynamique collective de capitalisation qui interroge et mette en exergue les pratiques et les expériences de toutes les parties prenantes des PCPA, en convoquant ces cinq thématiques. La voix des acteurs, sera mise à l'honneur dans cette seconde étape tant il est nécessaire de s'appuyer sur les expériences singulières et collectives des acteurs locaux, pour nourrir des enseignements transversaux.

Pour ce faire, le processus de capitalisation comprend 4 étapes successives :

- Des entretiens avec des personnes ressources locales et une réunion de travail avec les parties prenantes locales sont prévus pour chaque PCPA encore actif : au Congo, en Tunisie, en Guinée, en Algérie et à Paris pour les acteurs concernés par ces PCPA mais localisés en France.
- Un séminaire transversal à Marseille, réunissant les représentants des 4 PCPA encore actifs, et ceux du Maroc, rencontre entre pairs qui permettent de confronter et consolider les fruits de capitalisation de chaque PCPA pour ébaucher un discours commun.
- Un atelier de restitution finale à Paris qui vise la présentation des résultats de la capitalisation transversale sous forme d'un « vade-mecum » des futurs PCPA et la validation de ce dernier par les parties prenantes.
- La diffusion des résultats de la capitalisation sous forme d'un film, assortie d'une note stratégique des PCPA co-construite avec les commanditaires de la mission, représente la 3^{ème} et dernière partie.

Le présent compte-rendu est le produit des travaux menés collectivement avec les représentants des parties prenantes françaises des PCPA Congo, Tunisie, Guinée et Algérie, basées en France.

¹ Division Partenariat avec les Organisations de la Société Civile (DPA/OSC) de la Direction Stratégie, Partenariats et Communication (SPC).

B. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION TRANSVERSALE

La démarche de capitalisation veut nourrir la réflexion en cours sur la prochaine génération PCPA : quels seront ses objectifs, ses conditions et modalités de mise en œuvre dans les pays partenaires, ses effets, pour que le caractère innovant de l'instrument perdure, en s'inscrivant néanmoins dans les nouveaux contextes locaux et internationaux ?

Les termes de référence précisent les objectifs principaux de cette capitalisation comme suit :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA, pour que ces connaissances soient partagées et appropriées individuellement et collectivement par les parties prenantes.
- Construire un discours partagé pour avoir un guide de pratiques et de méthodes de conception, de mise en œuvre et de pérennité pour une nouvelle génération des PCPA toujours innovants (vade-mecum).

C. DEROULEMENT DE LA MISSION

Grâce à la collaboration des équipes des OSC chefs de file et de l'AFD, la réunion de travail de capitalisation qui s'est déroulée à Paris s'est bien passée.

Les objectifs de cette réunion de travail ont été expliqués et bien appropriés par les participants :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long du PCPA, autour des 5 thématiques, et valoriser ces connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui permettent au PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé (à confronter et à consolider auprès des autres PCPA lors du séminaire transversal, pour avoir plus tard lors de la restitution finale le vade-mecum de la nouvelle génération des PCPA).

6 temps forts marquent cette journée de réunion :

- 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.
- La présentation des 5 thématiques et de leurs sous-thématiques et leur appropriation par les participants.
- Les échanges de pratiques et d'expériences entre les participants autour des 5 thématiques, en travaux de groupes animés par les consultants.
- 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.
- 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.
- La clôture de la réunion, avec le rappel des prochaines étapes du processus de capitalisation et les remerciements d'usage.



D. LES FICHES DE CAPITALISATION DES PCPA – par les Acteurs français

Fiches de capitalisation PCPA – Acteurs français

Date : 05/06/2019

Pays :	Congo, Tunisie, Guinée, Algérie, France
Programmes	PCPA Congo, Soyons Actifs/Actives, PROJEG, Joussour
Parties prenantes porteuses de l'expérience	Les membres français de ces PCPA

Objectifs visés

Autour de 5 thématiques : (i) les prérequis, (ii) le membership, (iii) la gouvernance, (iv) la communication et la mémoire et (v) la pérennité, les objectifs sont de :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA et valoriser les connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite qui permettent aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé, en vue d'un vade-mecum pour une nouvelle génération de PCPA toujours innovants.

Partenaires des expériences	Rôles
Les OSC chefs de file - garante : CFSI, Solidarité Laïque, Aide et Action	Contractants auprès des bailleurs, elles assurent la coordination des PCPA depuis Paris et avec une équipe exécutive locale (pour Solidarité Laïque et Aide et Action).
Cellules exécutives des PCPA Congo et Algérie	Assure la coordination et la gestion du programme depuis Brazzaville et Alger. Équipes respectivement salariées du FJCE, OSC congolaise et du réseau NADA, OSC algérienne.
AFD	Partenaire financier
MEAE	Pouvoir public français
Les membres des PCPA Congo, Tunisie, Guinée et Algérie	Acteurs principaux des PCPA

1. Fiche expériences 1 – Prérequis

Thématique :	Pré requis
Les préalables et conditions requis pour concevoir et mettre en œuvre un PCPA <ul style="list-style-type: none">- Contextes locaux : la société civile existante, dialogue avec les pouvoirs publics, climat sociopolitique et économique, potentielles parties prenantes- Pertinence : du PCPA par rapport aux enjeux locaux et enjeux communs. Pertinence de l'instrument comme outil d'appui au développement- Participation à la conception- Le processus : déclenchement, leviers, modalités, phasages, défis, etc.	

Résumé de l'expérience / pratique
<p>Les acteurs français des 4 PCPA ont mis en commun leurs pratiques et vécus de la genèse des PCPA et ont pointé les facteurs de succès et les leçons apprises de manière unanime. Il faut localement une dynamique associative même embryonnaire, désireuse d'agir pour apporter du changement au pays, face à des enjeux forts de la société civile, de droits humains, de démocratie. Si le PCPA est à l'initiative des OSC locales, c'est un plus (Congo). Le jeu à 4 n'est pas forcément un pré-requis, c'est un enjeu, voire une finalité dans certains cas (Algérie). Néanmoins, la dimension pluri-acteurs doit être de mise dès la conception du PCPA (collectivités locales en Algérie, syndicats au Congo) et à élargir graduellement. Une parfaite maîtrise du contexte local, de l'environnement sociopolitique et économique du pays est impérative. Il faut une OSC française ayant les capacités de porter le programme et idéalement ayant déjà un partenaire local actif envers la société civile, ou étant déjà investie dans le pays pour avoir cette maîtrise du contexte local et être bien intégrée. Elle devrait avoir un engagement plus politique (et non partisan) que les « chefs de file » ou « OSC garantes » actuels. Les diagnostics et/ou études préalables sont des pratiques unanimement plébiscitées, mais la recommandation est de les faire de manière croisée (à la fois par des experts français et locaux). Il faut aussi savoir mobiliser toutes les compétences dont disposent les parties prenantes. Se « nourrir » des expériences des PCPA existants a été pertinente témoignent les membres.</p> <p>La co-construction d'une vision politique et stratégique commune vers laquelle tendre est un facteur de succès : cela ne signifie pas être « figé » car cette vision s'affine dans le temps long, et cette approche orientée vers le changement est structurante et apprenante. Il faut préserver le droit d'initiative de tous, le pluri-acteurs se pratique aussi ainsi. Selon les membres, il faudrait une approche d'éducation citoyenne à la solidarité internationale en mettant en œuvre les PCPA. Quant aux enjeux, il faut faire le lien entre les ODD et ceux des territoires, et vice-versa ; néanmoins, des thématiques telles que le genre, le changement climatique et la biodiversité, sont pointés par les membres pour que les PCPA s'y investissent plus.</p> <p>Il faut garder une souplesse dans tout ce processus de démarrage ; pas de dogmatisme, c'est la particularité des PCPA : cette faculté d'adaptation aux contextes locaux et temporels, aux enjeux.</p> <p>L'opportunité politique est nécessaire pour déclencher le PCPA au niveau institutionnel. Dans la pratique, la mobilisation et la participation active des pouvoirs publics tant français que ceux du pays partenaire restent difficiles. L'interaction entre les deux pouvoirs publics, quant à elle relève de la diplomatie (ex : le cas en Guinée et du Contrat de Désendettement - Développement signé entre le ministère des Finances, l'AFD et la plateforme de la dette. Aujourd'hui l'État guinéen refuse de donner l'ordre de paiement sur les propres fonds de l'AFD, refusant ainsi de financer le projet de suivi indépendant (réalisé par la société civile) pourtant accordé avec l'AFD !).</p> <p>En matière de financement des PCPA, les positions des membres sont partagées sur deux points : le financement du PCPA par le pays partenaire reste un point d'achoppement, présentant à la fois des avantages (c'est de leur responsabilité d'y contribuer) et des inconvénients (entrave à la liberté d'interpellation, de contrepouvoir selon le contexte) ; la limitation du financement des PCPA sur 3 phases reste aussi un questionnement, quand d'autres instruments de structuration du milieu associatif en France perdurent au-delà.</p>

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> - Les diagnostics et/ou études préalables, mais ceux-ci doivent être faits de manière croisée, c'est-à-dire avec la participation à la fois d'experts français et locaux. L'autodiagnostic fait en Tunisie par les OSC elles-mêmes est une variante intéressante, car l'approche est apprenante et renforce la responsabilité et le membership des OSC, mais cette pratique innovante peut-être améliorée avec un meilleur encadrement. Au Congo, le PCPA a fait suite au programme Dialogue Citoyen, et ce dernier a permis de le préparer, notamment dans la réalisation des diagnostics préalables. - Co-construction d'une vision commune, à affiner dans le temps long du PCPA. - Pas de dogmatisme, PCPA souple et adaptation de ces pratiques et modalités aux contextes locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation et surtout implication difficile des pouvoirs publics français et leurs partenaires.
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Leçon apprises :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il faut une OSC « porteuse », pour sortir des termes « chef de file » (qui a une connotation d'hierarchie, de structure pyramidale) ou « garante » (qui garantit la dynamique mais a de ce fait une connotation de posture en retrait), plus politique, impartiale, qui a la capacité de fédérer. <p><u>Potentiels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Thématiques genre, changement climatique, biodiversité. 	
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	

2. Fiche expériences 2 - Membership

Thématique :	Membership
La pratique du membership au PCPA : situation et plus-value	
<ul style="list-style-type: none">- Enjeux communs et partagés : actions communes, mobilisation, gestion des divergences et spécificités, travailler ensemble de territoire à territoire- Responsabilités : les responsabilités individuelles et collectives sont-elles claires, pratiquées ? Comment ?- Socle de valeurs, identité : quelle identité commune ? Quelles valeurs communes ? Facteurs d'unité et de divergence ? Qui mobiliser et avec quels critères ?	

Résumé de l'expérience / pratique
<p>« Partager des valeurs communes n'est pas toujours une évidence au vu de la diversité des parties prenantes, mais également avec le risque de rester dans l'entre-soi, sans ouverture vers les acteurs dont on n'est pas des partenaires traditionnels, lesquels pourtant enrichissent le pluri-acteurs » témoignent les membres de Jousour. Il faut donc se poser les bonnes questions : « Avec qui on va être plus fort pour apporter du changement, atteindre nos objectifs ? » Vers une meilleure démocratie, vers le respect des droits humains,... « Quels sont les acteurs qui font le territoire et comment cela évolue ? ». C'est ainsi que les PCPA arriveraient par exemple à intégrer les acteurs économiques dans leur dynamique. Les PCPA sont en effet encore loin du « jeu à 6 » dans la pratique. Il faut favoriser des outils qui permettent d'échanger (ex : collèges régionaux en Guinée, l'ouverture vers différents acteurs pour Jousour). Les membres souhaitent ainsi échanger sur ces « outils de participation pluri-acteurs ». La mise en place d'une charte, socle des valeurs communes, vient ensuite renforcer les liens, la charte étant conçue de manière participative. La charte devient aussi un instrument pour faire progresser les membres (amélioration de la gouvernance...). L'intégration de nombreuses petites OSC et leur forte participation au sein des PCPA sont saluées, le PCPA leur permet de se professionnaliser, de se réseauter, de grandir. La règle démocratique 1 OSC = 1 voix est pratiquée, mais quelques grandes OSC arrivent encore à user de leur influence. Les membres sont unanimes quant à la primauté de la qualité sur la quantité : les critères stricts d'adhésion, voire de cooptation, sont donc nécessaires. Ils sont également vigilants par rapport aux structures qui adhèrent juste par opportunisme financier. « Soyons Actifs/Actives » a adopté une règle pour que les nouveaux adhérents ne puissent bénéficier de financement qu'après un an. Au Congo et en Algérie en revanche, les non membres peuvent bénéficier du financement d'un projet en étant en consortium avec les membres du PCPA. En Guinée, les non membres participent aux collèges régionaux instaurés localement par PROJEG et profitent ainsi indirectement de son financement. Cette ouverture du financement aux non membres ne fait cependant pas l'unanimité : beaucoup estiment que bénéficier directement du financement du PCPA est pour eux une des plus-values d'être membres. Néanmoins, ils sont conscients que la force des PCPA est de pouvoir élargir la dynamique qui leur est inculquée, et en cela les pratiques citées plus haut sont approuvées. La capacité d'intégrer des membres est d'ailleurs tributaire des moyens, mais la dynamique s'étend grâce aux partenariats des membres avec d'autres OSC, dans des projets (Congo, Algérie), dans des réseaux ou dans les espaces de concertations (Guinée).</p> <p>La binationalité et l'interculturalité sont une richesse actée. Pourtant, la mobilisation des acteurs français reste difficile pour certains PCPA. Il s'agit en effet de réussir concrètement à travailler de territoire à territoire (double impact), au-delà de leurs apports en expertises ou leur neutralité qui sert de relais en cas de crise. Les projets s'inscrivant dans la mise en œuvre des ODD en réciprocity de territoires à territoires impulsés dans les PCPA doivent être renforcés. Quant à l'intégration d'OSC européennes, par exemple, les PCPA n'y sont pas encore. Aujourd'hui les ODD sont planétaires et il faut sortir du raisonnement bilatéral, ou pire « Nord/Sud » ; il faut plutôt raisonner en relations multilatérales ou entre types d'acteurs : c'est l'opportunité que les PCPA peuvent offrir aux acteurs</p>

locaux en termes de coopération. La mobilisation des diasporas est aussi objet d'échanges : elles se positionnent souvent sur des meso-projets et ont leur propre feuille de route pour agir pour le pays. La pratique en Guinée a montré qu'il faut utiliser les plus-values du collectif pour mieux les mobiliser, en travaillant sur des questions politiques, sur les crises telles que celle d'Ebola, le retour de la jeunesse de la diaspora dans le pays.

La question des membres qui évoluent vers la politique est soulevée (des membres qui deviennent des candidats aux élections locales en Guinée ou en Algérie) : « on ne peut pas promouvoir le *leadership* de la société civile et s'interdire d'aller en politique ». Du capital social peut émerger le capital politique, c'est une question de maturation. Le plus important est de garder les mêmes valeurs et principes, et si c'est fait, ces mutations sont plutôt un succès car ce sont de bons éléments qui pourraient influencer positivement les politiques.

Enfin, il reste quelques défis à relever : le maintien de la mobilisation des membres tout au long du PCPA (une dizaine d'années), l'effet pervers du membership qui crée des « individus non gouvernementaux (ING) », occultant leurs OSC pour leurs propres intérêts, la complexité des réseaux, et enfin la complexité des réseaux internationaux qui rend les partenariats ou les intégrations difficiles pour élargir le pluri-acteurs.

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une charte, socle de valeurs et principes communs. La charte devient aussi un outil d'apprentissage des membres. - Mise en place de critères stricts d'adhésion. - L'intégration nombreuse et participation forte de petites OSC qui grandissent et se mettent en réseau grâce au PCPA. - L'ouverture vers d'autres acteurs en dehors du jeu à 4 (acteurs économiques, syndicats, collectivités, universités, médias,...) mais encore à renforcer car insuffisant. - Les « outils de participation pluri-acteurs », comme les espaces de concertation (collèges régionaux en Guinée, les pratiques de Jousour). - La mobilisation des diasporas. À renforcer. - La maturation de certains membres qui migrent vers la politique, en gardant les mêmes principes et valeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible mobilisation des acteurs français. - Échec de mobilisation d'autres acteurs, par exemple européens. - L'émergence des ING - « Individus non gouvernementaux ».

Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<ul style="list-style-type: none"> - Le vivier des OSC et acteurs autres que français au niveau local, pour élargir le pluri-acteurs. - Partager, voire inventer ensemble des « outils favorisant la participation pluri-acteurs ». Les produits de capitalisation déjà existants doivent être partagés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le maintien de la mobilisation des membres tout au long des PCPA.

Quelle originalité / innovation de l'expérience ?

--

3. Fiche expériences 3 - Gouvernance

Thématique :	Gouvernance
Modèle de gouvernance efficace d'un PCPA et évolutions nécessaires	
<ul style="list-style-type: none">- Représentativité et équilibre dans le pilotage : pratique du jeu à 4, d'autres acteurs clés ? dimension géographique ? Notion de double espace, diaspora.- Efficacité de la gouvernance : fonctionnement du dispositif, responsabilités claires et effectives ? La redevabilité, la gouvernance financière, les facteurs de succès et les défis.	

Résumé de l'expérience / pratique
<p>Les instances de gouvernance des PCPA, de modèle associatif, avec une approche pluri-acteurs, démocratique, participative et inclusive sont reconnues efficaces et réputées être des lieux d'apprentissage et de renforcement des compétences pour tous les membres. Le respect des règles et principes partagés, ainsi que la bonne gestion des fonds sont des exemples à suivre pour les membres. Il y a un réel effort de représentativité et d'équilibre dans les comités de pilotage : relatif au jeu à 4 ou 6, aux dimensions genre, géographique, ou thématique. Néanmoins, certains membres déplorent la lourdeur de la gouvernance pluri-acteurs et souhaitent qu'un échange inter PCPA puisse l'alléger au mieux.</p> <p>L'équité et le décloisonnement des acteurs pratiqués au sein des PCPA cassent les jeux de pouvoir, changent les regards des différentes catégories d'acteurs entre elles et instaurent la confiance.</p> <p>La mise en place des plateformes, pôles thématiques ou collectifs thématiques qui fédèrent les OSC, et renforcent leur crédibilité et influence (face aux pouvoirs publics, différents bailleurs, etc.) est plébiscitée. La mise en place des espaces de concertation (Algérie, Guinée) ancrés au niveau des territoires est une excellente pratique car le défi des PCPA est relevé en partie quand les dialogues pluri-acteurs, notamment avec les pouvoirs publics-acteurs perdurent.</p> <p>Les PCPA rivalisent de pratiques pour enrichir les réflexions au sein de leurs instances de décision : invitation de personne ressource au comité de pilotage, invitation des représentants des pôles thématiques, réunions préparatoires, échanges inter PCPA lors des AG... « La gouvernance est à réinventer en permanence », s'exprime un membre. L'animation de ces instances est un grand investissement de l'OSC « porteuse » et de l'équipe exécutive. La limitation des mandats au sein des comités de pilotage pour instaurer l'alternance est jugée pertinente mais tous les PCPA ne l'ont pas appliquée. Par ailleurs, si la représentativité du jeu à 4 ou à 6 est assurée, en termes d'opérationnalité concrète des acteurs, il est généralement déséquilibré faute d'implication des pouvoirs publics, tant français que partenaires. D'ailleurs, il est souligné que tout en s'impliquant davantage, l'AFD et le MEAE devraient solliciter les autres ministères (le ministère de la Jeunesse par exemple est impliqué dans le PCPA Tunisie), à l'instar de ceux du pays partenaires (Tunisie). La participation des diasporas est encore un effort à faire par les PCPA.</p> <p>Le PCPA est un instrument politique : cela positionne aussi la manière de gouverner au sein des PCPA. La reconnaissance, légitimité et la vision politique sont tributaires des compétences et de la qualité des acteurs. Ainsi, un PCPA c'est aussi à l'image des compétences. Quant au positionnement de l'OSC garante ou chef de file, tel qu'il a été explicité dans le chapitre des pré-requis, une « OSC porteuse » qui use de l'instrument politique avec plus d'engagement sans être partisane est souhaitable. Les OSC porteuses ont aussi des compétences spécifiques importantes : de facilitation, de <i>leadership</i>, d'appui au plaidoyer, avec un rôle d'animation, de catalyseur ou de médiation dans une dynamique pluri-acteurs. Quant au « droit d'initiative », le pluri-acteurs des PCPA c'est aussi préserver le droit d'initiative de chacun, l'idée de co-décision autour d'une table, prendre des initiatives à plusieurs acteurs. Les PCPA peuvent véhiculer ces messages forts, déjà pratiqués.</p> <p>En termes de financement, les membres déplorent de ne pas avoir pu mobiliser d'autres fonds européens (sauf pour le Congo et l'Algérie).</p> <p>Enfin, les OSC locales souhaitent une coordination des PCPA qui les implique un peu plus : ainsi en Tunisie, les membres souhaitent que Solidarité Laïque renforcent et transfèrent certaines de ses</p>

propres compétences de chef de file aux OSC locales. Au Congo et en Algérie, les OSC garantes ont déjà des partenaires locaux, mais les rôles plutôt « administratifs » de ces derniers pourraient évoluer vers des responsabilités plus techniques, opérationnelles. Les soucis d'équité et de pérennité sont à la base de ces questionnements.

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?

Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> - Instances de gouvernance de modèle associatif, approche inclusive, lieu d'apprentissage et de renforcement des compétences pour tous. - Mise en place des plateformes, pôles thématiques, collectifs. - Différentes pratiques qui enrichissent les réflexions au sein des instances de gouvernance : personnes ressources, réunions préparatoires, échanges inter PCPA en AG... - Recherche de la représentativité et de l'équilibre dans le comité de pilotage : jeu à 4 ou 6, dimensions genre, géographique, thématique. - Rôle des diasporas, notamment dans les instances de décision inter PCPA. - Le pluri-acteurs des PCPA, une nouvelle approche du droit d'initiative à partager : préserver le « droit d'initiative » de chacun, co-décision autour d'une table, prendre des initiatives à plusieurs acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation mais faible implication des pouvoirs publics français et des pays concernés. - Non mobilisation d'autres fonds européens (sauf pour le Congo). - Non limitation des mandats au comité de pilotage (sauf Congo et Guinée).

Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Potentialités</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les diasporas à intégrer un peu plus dans les instances de gouvernance. <p><u>Leçons apprises</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echanges inter PCPA nécessaires pour alléger la gouvernance pluri-acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une coordination des PCPA qui implique un peu plus les OSC locales ? Vers un binôme de coordination ? Réflexion à mener.

Quelle originalité / innovation de l'expérience ?

--

4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire

Thématique :	Communication
<p>L'enjeu de la communication : les PCPA ont une vingtaine d'années, quelle mémoire institutionnelle ? Quelle identité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'en est-il de la communication interne : entre et avec les membres ; auprès des populations cibles, entre PCPA ? - Qu'en est-il de la communication externe : Quels objectifs ? Quelles cibles ? Quels dispositifs ? Que communiquer ? Quelles difficultés, quelles solutions ? (Plan de communication) 	

Résumé de l'expérience / pratique	
<p>« La communication est le ventre mou des PCPA, la richesse est enfouie », dit un membre, et c'est unanime. Bien que certains PCPA aient réfléchi à une stratégie de communication, le plus souvent celle-ci n'a pas été bien relayée au niveau de membres et peu appropriée. Les communications internes sont généralement satisfaisantes mais perfectibles. Selon les membres, la communication externe est beaucoup basée sur l'instantanéité, ponctuelle, relative aux activités ou évènements importants des programmes. Les PCPA n'ont pas tous un site internet. Certains PCPA remédient à la situation actuellement (Congo). Certains membres soulignent que les contextes eux-mêmes exigent souvent la discrétion, mais même cela nécessite sur les temps longs des PCPA d'avoir un plan de communication clair et bien articulé. En effet, de manière générale, c'est l'adaptation de la communication aux contextes qui prime dans la mise en œuvre de celle-ci.</p> <p>Les PCPA ont produit énormément de publications mais elles ne sont pas suffisamment valorisées et pas largement diffusées. De même, les réalisations des PCPA ne sont pas suffisamment valorisées et diffusées (résultats et impact, bonnes pratiques répondant aux ODD, plaidoyers, <i>success stories</i>...).</p> <p>« Les temps d'échanges inter PCPA représentent la moelle épinière d'une mémoire commune », mais elles sont très peu fréquents et très courts, ayant juste comme objectifs la reconnaissance de l'autre et quelques partages d'expériences ponctuels. De plus, ils sont essentiellement oraux et insuffisamment valorisés.</p> <p>Pour améliorer cette situation, il faudrait pour les PCPA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un chargé de communication maîtrisant les cultures de communications des deux pays. - Il faudrait que les PCPA établissent en amont une stratégie et un plan de communication, avec les moyens adéquats. Les résultats de ce plan de communication devraient être évalués et revus tout au long des PCPA, au moins à chaque phase. - Une mutualisation du dispositif de communication externalisé : une agence de communication contribuant à construire l'identité, l'image et la mémoire des PCPA ? Un site internet inter-PCPA en fait partie. - Une rencontre régulière (annuelle ou biannuelle) entre les PCPA 	
Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> - Certains PCPA disposent de site internet, Facebook, Twitter, newsletter... - Communication adaptée aux contextes locaux - Congo : un plan de communication récemment élaboré et un chargé de valorisation en cours d'embauche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les stratégies de communication des PCPA ont pêché : par manque de moyens, par insuffisance d'animation et d'appropriation par les membres, par décision tardive... - Communiquer sur le long terme, bâtir la mémoire, culture de l'écrit qui reste : échec. - Échanges inter PCPA insuffisamment valorisés.
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	

Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<p><u>Leçons apprises :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un chargé de communication maîtrisant les cultures de communications des deux pays. - Il faudrait que les PCPA établissent en amont une stratégie et un plan de communication, avec les moyens adéquats. Tout au long des PCPA, cette stratégie devrait être évaluée et revue, au moins à chaque phase. - Une mutualisation du dispositif de communication externalisé : une agence de communication ? Avec comme objectif de construire l'identité, l'image et la mémoire des PCPA. Un site internet inter PCPA en fait partie. - Beaucoup de productions et de publications, à valoriser et à diffuser largement. - Valoriser et diffuser mieux les moments forts des PCPA : évènements, impact, <i>success stories</i>, ... 	
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	

5. Fiche expériences 5 - Pérennité

Thématique :	Pérennité
Assurer la durabilité des acquis des PCPA <ul style="list-style-type: none">- Quelles forces endogènes mobiliser : responsabilités des parties prenantes, compétences et capacités des membres, réseaux, plateformes...- Avoir une stratégie de sortie : quelles conditions et modalités ? Quand ? Quels acteurs ? Quelles opportunités et quels défis ?- Penser la pérennité dès le départ : qu'en est-il des outils de suivi et d'évaluation des effets et impact des PCPA ? Qu'en est-il des outils de mesure du changement attendu au niveau de la société civile, des OSC ? Y a-t-il une démarche progressive, apprenante ?	

Résumé de l'expérience / pratique
<p>Les 4 PCPA sont à des phases différentes de leur vie, néanmoins des grandes lignes communes émergent des échanges sur la pérennité :</p> <ul style="list-style-type: none">- La pérennité repose sur les forces endogènes des membres. Il faut donc identifier, répertorier et valoriser les compétences acquises (négociation de PTF, prestations, <i>leadership</i>...).- En corollaire de la première idée, il faut consolider les acquis et les développer, autant que faire se peut, par le renforcement de compétences par les pairs.- La pérennisation est facilitée via les plateformes, pôles ou collectifs thématiques : les OSC y partagent et formulent la même vision, consolident leurs réseaux ou coalitions, décrochent ensemble des partenariats et continuent plus facilement leurs actions en mutualisant leurs forces (plaidoyers,...).- Pérenniser les espaces de concertation ou d'échanges (collèges régionaux,...) installés permet de pérenniser les dialogues OSC/pouvoirs publics ou pluri-acteurs instaurés.- Tous les PCPA sont soucieux d'assurer la pérennité de leurs acquis. Ils rivalisent de pratiques pour favoriser la pérennité : 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...- La mobilisation d'autres partenaires techniques ou financiers (forces exogènes) est nécessaire pour continuer certaines activités initiées. <p>En revanche, penser la pérennité dès le départ, rebute encore quelques-uns car ils associent cela à « être figés » et ne pas être souples par rapport au temps long des PCPA. Néanmoins, penser tôt la pérennité relève pour d'autres de partager « une vision vers laquelle tendre, et laquelle s'affinera avec le temps et les contextes évoluant ». Cette vision sera à consolider en phase d'envol. C'est aussi se poser la question : « quelles activités impactant la société civile entreprendre ? Le PCPA survit par ces actions ». Enfin, il s'agit de penser dès le démarrage un outil adéquat pour mesurer les changements au niveau des OSC, de la société civile. Soyons Actifs/Actives en Tunisie y répond avec l'outil Approche Orientée Changement (AOC) pour questionner la pérennité à toutes les phases. À propos d'outil, certains membres se demandent encore comment utiliser les résultats qui en découlent pour servir la pérennité. Certains souhaitent plutôt une évaluation d'impact a posteriori, idéalement après 5 ans. Une bonne pratique est également de questionner la stratégie d'envol à chaque phase, à chaque évaluation. Cela amène à réfléchir et à construire les bases de la pérennité au fur et à mesure.</p> <p>Enfin, d'une part, quelques défis précis sont à relever : la mobilisation des parties prenantes post PCPA, notamment celle des pouvoirs publics ; la jeunesse et la fragilité financière d'une grande majorité d'OSC. D'autre part, les membres ont soulevé des questions auxquelles une réflexion commune est sollicitée : le partage progressif de compétences des OSC porteuses vers les OSC locales, et la limitation de durée de financement des PCPA à 3 phases alors que d'autres instruments de structuration du milieu associatif ne sont pas ainsi limités (question posée, même si les membres sont conscients que la pérennité ne se limite pas à un cycle de financements).</p>

Quelles bonnes pratiques sont susceptibles d'être enseignées, partagées et valorisées (ou mauvaises à ne pas reproduire) ?	
Bonnes pratiques (succès)	Mauvaises pratiques (échecs)
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des forces endogènes des membres (négociation de PTF, prestations, leadership...). - Renforcement de compétences par les pairs. - Consolider la vision commune. - Questionner la pérennité à chaque phase. - Réunion de prospective. - La mobilisation d'autres partenaires techniques ou financiers (forces exogènes). 	
Quelles potentialités à exploiter, partager et valoriser ou quels obstacles, défis à anticiper ?	
Potentialités / Leçons apprises des échecs	Défis à relever
<ul style="list-style-type: none"> - La pérennisation initiée via les plateformes, pôles ou collectifs thématiques (en cours pour Guinée) : les OSC y partagent et formulent la même vision, consolident leurs réseaux ou coalitions, décrochent ensemble des partenariats et continuent plus facilement leurs actions en mutualisant leurs forces (plaidoyers,...). - Les diverses compétences engrangées par les membres durant les PCPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le maintien de la mobilisation des parties prenantes post PCPA, notamment celle des pouvoirs publics. - La jeunesse et la fragilité financière d'une grande majorité d'OSC.
Quelle originalité / innovation de l'expérience ?	
<ul style="list-style-type: none"> - Mesure du changement : Approche Orientée Changement (AOC), en complément de l'outil suivi-évaluation classique². - Processus d'accompagnement des collectifs et des collèges régionaux en Guinée : typologie des collectifs pour un plan de renforcement de compétences et un plan d'accompagnement personnalisé, changement de posture et nouvelle compétence pour l'équipe exécutive. Pour les collèges régionaux, mise en place d'un groupe d'animation du collège (GAC) pour prendre le relais du coordonnateur et d'un comité d'éthique et de suivi (CES) pour assurer le respect des règles, principes et valeurs déjà inculqués au niveau des collèges. L'accompagnement est un retrait progressif technique et financier³. 	

² Fiche de capitalisation Tunisie

³ Fiche de capitalisation Guinée

E. RESUME DES RESULTATS DE LA CAPITALISATION

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, certains débats étaient ainsi plus prononcés car les expériences, et surtout les contextes de celles-ci sont différents. 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 d'une dynamique associative locale qui est désireuse d'agir pour changer le pays. En partenaire, 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 un engagement de l'OSC porteuse pour appuyer les membres à influencer sur les politiques, sans être partisane. La maîtrise des contextes locaux est impérative, ceci conforté 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, sinon de manière progressive, est souhaitable, surtout celle des pouvoirs publics qui reste difficile, surtout au niveau central et stratégique, leur participation au niveau local (projets, fonds d'appuis) étant concrètes dans les PCPA. Le financement d'un PCPA par le pouvoir public partenaire 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.

Le membership repose dans les PCPA sur une charte, socle des valeurs communes. Les 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 et les membres sont intéressés à 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. Les membres sont vigilants sur l'émergence des opportunistes intéressés par les financements et les « individus non gouvernementaux » (ING) qui occupent les places 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 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 autour d'une table, de prendre des initiatives à plusieurs, de préserver le droit d'initiative de chacun. Les membres émettent deux souhaits : échanger entre PCPA pour alléger la gouvernance pluri-acteurs et impliquer plus les OSC locales dans la coordination des PCPA.

« La communication est le ventre mou des PCPA, la richesse est enfouie », dit un membre. Les stratégies de communication des PCPA ont souvent pêché par manque de moyens et par insuffisance d'animation, ce qui a entraîné une non appropriation des programmes par les membres. Les PCPA se déroulant sur une décennie, les stratégies de communication auraient dû être bien mûries dans la phase de démarrage des PCPA, et évaluées et revues tout au long de leurs évolutions, au moins à chaque phase. 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 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,...).

Bien qu'à différentes phases de leurs vies de PCPA, 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 et à la pérennisation des acquis, accompagnements spécifiques des collègues 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 multi-acteurs, notamment avec les pouvoirs publics. Penser la pérennité dès le départ n'est pas forcément « être figé » : il s'agit de construire la vision commune, de penser aux actions impactantes 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.

Réunion de travail Pays – Capitalisation transversale des PCPA

AGENDA

Objectifs :

- Tirer des enseignements communs et spécifiques des expériences et pratiques vécues tout au long des PCPA et valoriser ces connaissances et compétences acquises.
- Identifier les conditions et/ou facteurs de réussite (l'environnement favorable) qui permettent aux PCPA de mieux appréhender les enjeux locaux et mondiaux qui ont évolué.
- Préparer les éléments d'un futur discours partagé (pour avoir plus tard un guide des pratiques et de méthodes de conception, de mise en œuvre et de pérennité pour une nouvelle génération des PCPA toujours innovants).

Durée : 1 jour

8h30 : Accueil des participants - enregistrement

9h00 : Ouverture de la réunion de travail : introduction et bienvenue. Présentation des participants.

9h15 : Présentation des objectifs de la réunion de travail

9h30 : Présentation et appropriation des 5 thématiques de capitalisation

10h00 : Partage des pratiques et des expériences

11h00 :Pause-café

11h15 :Partage des pratiques et des expériences (suite)

12h30 :Pause déjeuner

14h00 : Analyse des pratiques et des expériences

16h00 : Formulation des réponses aux questions de capitalisation, appropriation des éléments du discours partagé

17h00 : Clôture de la réunion de travail : Résumé des résultats de la journée et présentation succincte des prochaines étapes du processus de capitalisation