



Compte-rendu, séminaire transversal de capitalisation, PCPA

Etape 2 : Capitalisation transversale des PCPA

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

21 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 TRANSVERSALE DES PCPA	6
1. Fiche transversale expériences 1 - Prérequis	7
2. Fiche expériences 2 - Membership	9
3. Fiche expériences 3 - Gouvernance	11
4. Fiche expériences 4 - Communication et mémoire.....	13
5. Fiche expériences 5 - Pérennité.....	15
E. CONCLUSION DU SEMINAIRE TRANSVERSAL DE CAPITALISATION.....	17
F. ANNEXES	18

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 permet 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 3ème et dernière partie.

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

Le présent compte-rendu est le produit du séminaire transversal regroupant les représentants des 4 PCPA encore actifs, Congo, Tunisie, Guinée, Algérie, et ceux du Maroc. Son objectif est de confronter et consolider les fruits de capitalisation de chaque PCPA pour ébaucher un discours commun.

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, de l'AFD, du MEAE et de Campus du Développement, le séminaire transversal de capitalisation qui s'est déroulé à Marseille dans les locaux de ce dernier s'est bien passé. 35 personnes ont participé au séminaire².

Les objectifs de ce séminaire ont été expliqués et bien appropriés par les participants :

- Présenter les produits de chaque réunion de travail des PCPA faite en amont autour des 5 thématiques de capitalisation.
- Identifier les points de convergence et les consolider.
- Discuter des éléments d'achoppement ou des points de vigilance.
- Faire ressortir les éléments d'un discours partagé, lesquels seront à la base du « vade-mecum » de la nouvelle génération des PCPA.

5 temps forts marquent cette journée de réunion :

- La partie introductive qui consistait à présenter les objectifs du séminaire, notamment les attendus de la journée par rapport à tout le processus de bilan évaluatif et de capitalisation initié.
- Le partage des résultats des réunions de capitalisation par des représentants de chaque PCPA, ainsi qu'une présentation de l'expérience du PCPA Maroc, PROCOFIL. Suivie de questions – réponses, cette partie permettait de mettre en exergue les éléments de convergence et de divergence entre les différentes leçons tirées des PCPA, ainsi que les points de vigilance qui méritent d'être creusés.
- Des échanges croisés, animés sous forme de World Café, pour approfondir les points d'attention sur chacune des 5 thématiques.
- La restitution en plénière des travaux issus des échanges croisés. Ces résultats sont résumés dans le chapitre suivant dans des fiches de capitalisation transversale.
- La synthèse et la clôture du séminaire, avec le rappel des prochaines étapes du processus de capitalisation et les remerciements d'usage.

² Cf. Annexe : fiche de présence.

D. LES FICHES DE CAPITALISATION TRANSVERSALE DES PCPA

Fiches de capitalisation transversale des PCPA

Date : 21/06/2019

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

Objectifs visés	
<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présenter les produits de chaque réunion de travail des PCPA faite en amont autour des 5 thématiques de capitalisation. • Identifier les points de convergence et les consolider. • Discuter des éléments d'achoppement ou des points de vigilance. • Faire ressortir les éléments d'un discours partagé, lesquels seront à la base du vademecum de la nouvelle génération des PCPA. 	
Partenaires des expériences	Rôles
Les OSC chefs de file : 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, Algérie et Guinée	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, Algérie et Maroc	Acteurs principaux des PCPA

1. Fiche transversale expériences 1 – Prérequis

Thématique :	Pré-requis
<p>Les préalables et conditions requis pour concevoir et mettre en œuvre un PCPA</p> <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. 	

Points de convergence
<ul style="list-style-type: none"> - Contextes de naissance des PCPA : crises socioéconomiques et politiques, post guerre, post révolution. Une société civile volontaire souhaitant apporter du changement. Ce sont des contextes fragiles où l'implication de la société civile est essentielle, attendue par les populations, mais reste pour autant difficile. La maîtrise des contextes locaux est cruciale. - Pertinence des PCPA : restriction de la société civile pas toujours coercitive, mais également financière, politique... « Pour que la flamme ne s'éteigne pas », les PCPA sont un instrument politique permettant de soutenir les sociétés civiles pour que, renforcées et structurées, et en pluri-acteurs avec les forces vives de leurs pays, elles puissent atteindre leurs buts : proposer des espaces alternatifs pluri-acteurs ou se construisent et règnent la co-décision, le dialogue avec les pouvoirs publics, favoriser l'action publique des OSC quand l'État fait défaut, contribuer à ou influencer la politique publique. - Valoriser les leçons apprises des autres PCPA : incontournable selon les parties prenantes. Il est ainsi très important d'intensifier les échanges inter PCPA. - Une OSC porteuse, idéalement avec un partenaire local ou déjà immergé dans le contexte local, compétente non seulement en coordination de programme mais surtout en bon chef d'orchestre du pluri-acteurs et en mobilisation des éléments de cette dynamique sur une décennie. - Pas de dogmatisme : les PCPA doivent rester un instrument souple dont la déclinaison des modalités de mise en œuvre et les pratiques s'adaptent aux contextes locaux, nationaux et internationaux, et à leurs évolutions. On expérimente, on innove, on a le droit de trébucher et on apprend dans le temps long des PCPA : laboratoires où l'intelligence collective du pluri-acteurs est sollicitée.

Points d'attention
<p>La place des pouvoirs publics. Au départ, les PCPA naissent de la volonté d'un noyau de société civile désireuse d'apporter du changement. Financé par le dispositif Initiatives OSC de l'AFD, c'est la force mais également la faiblesse des PCPA. Les OSC ont leur tribune (avec d'ailleurs leurs partenaires « du sud ») mais comme le pluri-acteurs sous-tend le jeu à 4 et les pouvoirs publics, l'intégration progressive, si non immédiate, de ces derniers avec leurs homologues dès la conception/démarrage des PCPA est difficile. Ainsi, dans la pratique les PCPA ont plutôt évolué vers une co-initiative, une co-décision autour d'une table, la préservation des initiatives des autres, par la concertation et le dialogue. Côté français, cette place difficile à opérationnaliser du MEAE et de l'AFD cause des frustrations. Pourtant, elle est cruciale pour la cohérence, le pilotage et la force politique des programmes. Leur intention première est de soutenir les acteurs des pays concernés à travers un dialogue assumé de relations entre politiques publiques, État et représentations. Du point de vue des partenaires, travailler avec les pouvoirs publics locaux s'avèrent plus efficaces. Il n'en reste pas moins qu'ils sont conscients que les pouvoirs centraux restent décisionnaires sur les grands changements affectant la politique publique ou les actions publiques. Enfin, c'est le pluri-acteurs, intégrant les pouvoirs publics, qui permet de résister face aux restrictions toujours actuelles subies par les OSC.</p>

La coopération et le positionnement des acteurs. Le changement de paradigme est effectué au fil des PCPA. La coopération Nord-Sud est laissée en faveur de la co-opération dans l'horizontalité et la réciprocité, basées sur des actions visant des enjeux partagés. Les acteurs, notamment les français, ont eu du mal à se positionner car il a fallu changer de posture et d'approche. Néanmoins, c'est maintenant intégré : les PCPA sont un lieu d'apprentissage pour tous les partenaires. Les parties prenantes des PCPA ont souligné qu'il y a plusieurs manières de coopérer : techniques ou financières de façon équilibrée de territoires à territoires, par des renforcements mutuels de compétences. Les études préalables approfondies sont indispensables. Elles permettent de connaître les contextes, mais surtout d'identifier tous les acteurs locaux et nationaux, petits et grands, de cartographier leurs besoins, les réseaux et dynamiques existants, et de mobiliser toutes les parties prenantes de manière optimale.

Le défi est de renforcer les échanges au bénéfice des acteurs français, face à différents degrés de maturités des OSC qui ralentit ce processus. Dans beaucoup de pays partenaires, on constate le retrait des pouvoirs publics sur beaucoup de sujets. La société civile se retrouve soit à pallier et à faire de l'action publique, soit à dialoguer ou à faire du plaidoyer pour influencer la politique publique ; d'où l'intérêt des espaces pluri-acteurs, marque de fabrique des PCPA. Les acteurs soulignent alors qu'ils peuvent être moteur d'une dynamique sans viser le politique. Enfin, se positionner en tant que contre-pouvoir a été également clairement assumé et devrait être renforcé, par exemple face aux enjeux environnementaux.

La prise de conscience des ODD et la pratique du territoire à territoire. Les acteurs des PCPA ont déjà commencé à réfléchir et à prendre en compte les ODD dans leurs actions. C'est la démarche à privilégier à l'avenir. Les PCPA ont un temps d'avance dans l'approche pour appréhender ces enjeux globaux en amenant en habituant les acteurs à travailler sur les enjeux partagés, selon leurs contextes, et à co-construire de territoires à territoires ; l'inter-PCPA élargit l'échelle de la co-construction selon les expériences spécifiques des pays. Les acteurs des PCPA sont conscients de leur interdépendance et leur défi est l'efficacité, grâce à une meilleure coordination, des programmes plus ambitieux (vs petits projets financés actuellement) et un meilleur équilibre des actions entre les territoires. L'approche par le droit, pratiquée au Congo est aussi un élément d'efficacité pointé. Le choix des thématiques d'intervention a été également un point d'attention car stratégique : trop de thématiques pourrait avoir un effet négatif sur la mobilisation des acteurs et pourrait limiter l'impact des PCPA à cause de la dispersion des efforts. Le choix de 2 ou 3 thématiques, à faire évoluer dans le temps, est ainsi une bonne solution. Enfin, la mise en place d'une ligne de réactivité, tel qu'il a été fait en Guinée, est plébiscitée de manière à avoir les moyens d'agir rapidement en cas de crises ou de situations d'urgence, nécessitant l'appui de la société civile.

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 ?	

Points de convergence
<p>Les membres des PCPA ont remarqué qu'il n'y a pas de mot français équivalent du « membership », cela reflète bien la finesse du concept et la complexité de déterminer drastiquement le membership dans le cadre des PCPA. Ils sont ainsi d'accord que c'est un mouvement dynamique, souple, car il évolue selon la manière dont il est vécu par les membres dans des contextes eux-mêmes évolutifs. Néanmoins, les pratiques en ont délimité les pierres angulaires :</p> <ul style="list-style-type: none">- Pour devenir membres des PCPA :<ul style="list-style-type: none">• Les conditions d'accès ne doivent pas être figées, elles pourraient d'ailleurs être testées dans une phase pilote, mais il y a des incontournables : payer une cotisation est important, c'est d'ailleurs une forme de cofinancement apportée par les membres. Le parrainage ou la cooptation contribue à garantir l'élargissement à des membres partageant les mêmes valeurs. Une charte de valeurs est d'ailleurs adoptée et signée par tous les membres.• Il faut rester ouvert, tout en contrôlant la qualité (des acteurs avec un capital social et relationnel, qui peuvent apporter leur contribution dans le changement social attendu) et la quantité des membres (moyens limités). Les présence des petites OSC, des jeunes et des femmes sont plébiscitées par tous.• Les PCPA doivent être attractifs, porter un projet sociétal agrégateur, une vision politique claire, à approprier et à affiner par les membres.• Les modalités d'entrée, comme de sortie, des PCPA doivent être claires et transparentes.- Exercer le membership :<ul style="list-style-type: none">• 3 principes sont prônés par les membres : l'exemplarité, la transparence et la réciprocité.• Le membership s'exerce selon le mandat avec lequel on intègre les PCPA (OSC porteuse, observateur, membre de COPIL,...), il y a un lien intime entre le dispositif de gouvernance et le membership.• Les membres doivent aussi être conscients tant de leurs droits que de leurs devoirs (recevoir et donner) pour contribuer efficacement à la dynamique.
Points d'attention
<p>Vivre et élargir le pluri-acteurs. Si le pluri-acteurs est plébiscité, il n'en reste pas moins qu'une dynamique basée sur des co-décisions, co-initiatives d'acteurs dissemblables en nature et en intérêts, ayant des références et des cadres différents, est difficile. Il est d'abord essentiel de clarifier les différents statuts entre les membres. Les membres restent dans la dynamique tant qu'ils y trouvent leurs intérêts et leurs rôles. Il faut donc approfondir ces éléments : quels intérêts et rôles pour quelles catégories d'acteurs ? Par exemple, les collectivités locales n'ont pas trouvé leurs places au sein du PCM (Maroc), mais ont participé activement au PCPA Congo. Elles ont d'ailleurs d'abord</p>

été écartées des activités de formation du PCPA avant que les besoins en formation des élus aient été pointés. Néanmoins, au bout d'une quinzaine d'années de PCPA, les retours au niveau des territoires ont été peu mis en lumière. Être membre des PCPA, c'est incarner les valeurs stipulées dans la charte, et peut être « un label » qui ouvre certaines portes plus facilement. Plusieurs défis restent à relever :

- Pour que la démocratie prônée au sein des PCPA puisse fonctionner, les membres doivent pratiquer l'auto-contrôle.
- La médiation entre les membres est également un point d'attention : qui fait le lien entre les acteurs ? Qui fait la médiation le cas échéant ? Cette responsabilité doit être bien précisée.
- Garder le capital au fil du temps, comment mobiliser plus largement ?
- Comment mobiliser les membres de manière constante, dans le temps ?
- Élargir le jeu à 4 ou à 6 vers d'autres acteurs en suscitant leurs intérêts et leurs contributions pour qu'ils trouvent leurs places dans la dynamique (acteurs socioculturels, artistiques, média, chercheurs, acteurs économiques, acteurs européens, etc.)
- Maîtriser le membership « emboîté », à deux niveaux : (i) entre les institutions et les OSC, (ii) entre les membres des OSC qui les représentent au sein des PCPA et la représentation des membres à l'échelle locale, nationale ou internationale.
- Veiller à la réciprocité, à l'équilibre et à l'égale reconnaissance entre acteurs français et leurs partenaires, entre OSC et acteurs publics.
- Enfin, les membres restent aussi si l'alternance est de mise en matière de gouvernance.

Renforcer l'implication des acteurs français. Il est souvent reproché aux OSC françaises de ne pas suffisamment s'impliquer. Égaux dans leur membership, comment les intéresser, les motiver ? La réciprocité n'a pas toujours été recherchée dans les PCPA. Or elle s'applique naturellement quand les ODD viennent en fil conducteur des enjeux partagés. Il est important de trouver des dimensions territoriales dans les deux pays de mise en œuvre des PCPA dans le cadre des coopérations décentralisées. Le manque de financement des actions sur les territoires français a été soulevé, mais ne devrait pas être bloquant. Côté technique, beaucoup de compétences auraient pu être plus valorisées dans les PCPA. Par ailleurs les renforcements mutuels de compétences auraient dû être plus favorisés, de territoires à territoires.

L'accès au financement et aux activités des PCPA. Sur l'accès des non membres au financement et/ou aux activités des PCPA, les avis restent divergents, bien que la majorité pense que la plus-value d'être membre est de bénéficier de ceux-ci. Les collèges régionaux ouverts à tous en Guinée démontrent cependant que c'est une approche efficace pour mobiliser les acteurs des territoires, y installer la dynamique pluri-acteurs et l'approche par la co-décision et le dialogue, et anticiper la pérennité des acquis des PCPA.

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.	

Points de convergence
Les expériences des différents PCPA ont mis en exergue leurs convergences sur les points suivants en matière de gouvernance :
<ul style="list-style-type: none">- Les instances de gouvernance des PCPA sont de modèle associatif, basées sur la démocratie, la transparence, l'approche participative et inclusive. Ce sont des lieux d'apprentissage et de renforcement des compétences pour tous.- La mise en place des plateformes, pôles ou collectifs thématiques est une bonne pratique se retrouvant dans tous les PCPA.- La nécessité d'impliquer plus les pouvoirs publics français et leurs partenaires, car le jeu à 4 ou à 6 est déséquilibré au niveau opérationnel.- Les différentes pratiques enrichissent les réflexions au sein des instances de gouvernance : personnes ressources, réunions préparatoires, échanges inter PCPA en AG...- Le pluri-acteurs des PCPA est 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.

Points d'attention
La recherche d'une « bonne » gouvernance. La discussion inter PCPA a pointé les principes, les modalités et les limites d'une « bonne gouvernance » :
<ul style="list-style-type: none">- Les principes :<ul style="list-style-type: none">• Il n'y a pas de modèle, tout dépend du contexte, de l'étude préalable qui a été faite, chaque programme définit son mode de gouvernance.• Le mot-clé est : souplesse. La gouvernance évolue. (Ex : en Tunisie, 4^{ème} changement de gouvernance).• 3 maîtres mots : exemplarité, transparence et redevabilité, pour qu'il n'y ait pas de manœuvres et d'impunité par rapport, parce que la gouvernance n'est pas un instrument de mise en œuvre mais une activité en soi du dialogue et de l'exercice démocratique que souhaite sous-tendre les PCPA. La gouvernance des PCPA doit pouvoir inspirer les membres pour leur propre gouvernance.• La parité est plébiscitée.• De même que la réciprocité (au niveau de la présence mais surtout des responsabilités). Néanmoins, la réciprocité ne veut pas dire symétrie.- Les modalités :<ul style="list-style-type: none">• La bonne gouvernance n'est pas qu'une question d'instances mais aussi de processus : se donner du temps et la possibilité de changer les règles.• La bonne gouvernance est pluri-acteurs et interculturelle parce que c'est une façon d'agir sur les jeux de pouvoir et de démystifier les représentations, notamment culturelles (interculturalité).• La posture de l'OSC porteuse : discrète, ne fixe pas les orientations stratégiques.• La recherche de consensus : ce qui ne veut pas dire absence de discussion ; il s'agit de travailler sur la tension confiance/méfiance, la démystification des rôles, l'interculturalité (« rien ne se perd dans les PCPA »).• Intérêts individuels/intérêts collectifs : il faut être capable d'amener les acteurs à

identifier leurs intérêts individuels, mais aussi à les dépasser et chercher à répondre aux intérêts collectifs. Se mettre en réseau est une alternative intéressante. La coopération n'est pas spontanée, en revanche on peut s'imprégner de la culture coopérative et s'initier.

- La formalisation de mandats clairs et la communication sur ces mandats sont incontournables.
 - Il faut prendre en compte les environnements immédiats des PCPA (paramètres internes et externes).
 - Il faut savoir valoriser et mobiliser les compétences des membres
 - L'alternance : la bonne gouvernance ne peut pas faire l'économie de l'alternance Nord/Sud dans le portage du PCPA, entre les membres en matière de gouvernance.
 - L'inter-PCPA pourrait nourrir beaucoup plus les questions de gouvernance.
- Les limites :
- La réciprocité ne veut pas dire symétrie (fantasme).
 - Il y a une marge de manœuvre des OSC françaises pour être dans une réciprocité réelle (turnover, partenariat, effort sur l'interculturalité).
 - La démocratie n'est pas toujours garante de la bonne gouvernance : ne pas s'interdire une discrimination positive le cas échéant, retravailler les conditions d'éligibilité, les modalités d'élection...

L'implication des pouvoirs publics dans la gouvernance. Les parties prenantes se sont concentrées sur l'implication des pouvoirs publics locaux et non des pouvoirs publics français. Leurs principales craintes sont la prise de pouvoir de ceux-ci sur la gouvernance, la confusion avec la commande publique, et enfin le turnover au niveau des représentants qui nuisent à la stabilité et à la continuité de leur participation.

Encore une fois, cette implication des pouvoirs publics locaux est dépendante du contexte, il n'y a pas de règles fixes. Les modalités doivent être souples et graduées :

- Leur préserver une place dans la gouvernance.
- Et s'ils ne sont pas dans les instances de gouvernance, les inclure dans les projets (exemple au Congo).
- S'ils ne sont pas non plus à ce niveau, il faudrait les arrimer dans d'autres programmes complémentaires de collectivités locales existants sur le territoire.

Le transfert progressif de gestion vers un acteur du Sud. La fin du programme est inscrite dès sa naissance. Le transfert progressif de gestion vers un acteur du Sud est souhaité par tous, mais néanmoins :

- Il n'est pas possible si l'accompagnement n'est pas prévu durant la dernière phase des PCPA (suivant les contextes des pays, le temps nécessaire varie) et s'il n'y a pas de structure locale reconnue solide et légitime.
- Il ne faut pas toujours voir la continuité des PCPA sous l'angle du transfert, mais aussi avec les possibilités de :
 - Bi-portage, la question est plutôt de savoir comment on construit un acteur binational (Franco-Sud) pour la suite.
 - Gestion partagée, plus que de transfert de la gestion. Option intéressante car elle permet de positionner les acteurs en fonction de leurs valeurs ajoutées propres.
 - Transfert de la redevabilité mais pas de la gestion ? Ou plus largement, transfert de certaines responsabilités/fonctions ?

Quant aux modalités :

- Pertinence de créer une filière universitaire pour favoriser ce « transfert ».
- Faire du lien entre les initiatives existantes sur le territoire.

4. Fiche expériences 4 – Communication et mémoire

Thématique :	Communication
L'enjeu de la communication : les PCPA ont une vingtaine d'années, quelle mémoire institutionnelle ? Quelle identité ?	
<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)	

Points de convergence
<p>Les parties prenantes sont d'accord : la communication est « le ventre mou » des PCPA. La stratégie de communication des PCPA est à penser dès leur démarrage. Elle doit être évolutive et s'adapter aux contextes. Elle nécessite du temps pour être affinée, des compétences pour être efficace, des moyens à la mesure de ses ambitions, à prévoir dès le départ.</p> <p>Les parties prenantes ont donc discuté de la manière d'optimiser la communication des futurs PCPA, au niveau interne, externe et inter PCPA.</p>
Points d'attention
<p>Communication interne : elle est plutôt satisfaisante au sein des PCPA, adaptée à leurs contextes. « Tout le monde est sur le même pied d'égalité », comme le souligne un acteur, car la communication se fait dans les deux langues. La difficulté d'animer une communication pluri-acteurs, dans une logique bi-nationale, et donc bi-culturelle, a été pointée.</p> <p>Communication externe : il faut avoir une stratégie de communication et savoir « vendre le programme ». En effet, il s'agit de délimiter les objets (les actions ? les acteurs ?), les objectifs de communication, etc. Il faut certainement 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.</p> <p>Au niveau de l'AFD, le constat est le même : l'équipe a du mal à promouvoir le PCPA au-delà de sa division. La synergie avec les autres programmes ne s'est pas faite. Pour les futures phases du PCPA, l'effort est vraiment à faire.</p> <p>Mais la communication est également à double tranchant : plus on est visible, plus on est exposé. Alors que la discrétion est parfois de mise.</p> <p>Mutualisation inter-PCPA : « L'inter PCPA, c'est une famille dans une grande maison mais tout le monde n'était pas d'accord ». Certains ont su largement valoriser les échanges avec les autres PCPA, d'autres en sont encore frustrés. Les rencontres thématiques inter-PCPA sont à favoriser entre acteurs du Sud mais aussi entre acteurs « Nord/Sud » ; il faut partager et valoriser les expertises issues des PCPA, par exemple les conseils de jeunes, les <i>success stories</i>. Des volontariats inter-PCPA et notamment en direction des jeunes seraient pertinents. Mais surtout, il faudrait un espace où communiquer tout ceci. Plusieurs suggestions ont été émises pour favoriser la communication inter-PCPA :</p> <ul style="list-style-type: none">- Organiser périodiquement des temps forts communs.- Créer des prix : meilleurs projets.- Partager des déclarations sur des thématiques/enjeux internationaux.- Cartographie des acteurs.- Créer un réseau transnational qui va nous permettre de porter plus loin des thématiques sur les sujets des PCPA.

Quant à avoir une définition commune des PCPA, les parties prenantes proposent d'attendre le vademecum.

5. Fiche expériences 5 - Pérennité

Thématique :	Pérennité
<p>Assurer la durabilité des acquis des PCPA</p> <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 ? 	

Points de convergence
<p>La stratégie de pérennisation est à envisager dès le début, à réviser et revoir au fil de l'eau, et à accompagner dans la phase d'envol. Ainsi, le PROJEG a trouvé des dynamiques de réseaux existantes et s'y est intégré. Au niveau de Soyons Actifs/Actives, l'AOC mise en place dès le départ mesure les changements apportés et nourrit progressivement les réflexions sur la pérennisation. Les PCPA ont tous mis en œuvre des pratiques favorisant la pérennité des dynamiques qu'ils ont créées : le renforcement par les pairs, la mobilisation des forces endogènes (compétences acquises, réseaux, les différentes productions...), la consolidation d'une vision commune... Globalement il faut un sentiment de fierté : cette aura impacte la volonté de poursuivre les activités.</p> <p>Il y a besoin d'un discours apaisé sur la fin : c'est la fin d'un financement, ce n'est pas la fin des dynamiques, ni la fin de la société civile. Sur ces consensus, les parties prenantes ont ensuite débattu des points d'attention pour que les dynamiques perdurent et la mobilisation des parties prenantes restent fortes.</p>
Points d'attention

<p>Faire durer 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. L'approche par les droits souligné par le Congo et la Guinée, par exemple. - 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. - Se servir des produits d'évaluation comme des outils pour la suite. Comment identifier : quelles étaient les dynamiques/collectifs pérennisable ? Comment faire évoluer le dispositif de manière pérenne ? - Qualifier la pérennité : distinguer ce qui est pérennisable ou pas. 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. <p>Maintenir la mobilisation post PCPA de toutes les parties prenantes : elle découle de la force du membership entretenu tout au long des PCPA. Plusieurs points de vigilance sont pointés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprentissage du dialogue avec les pouvoirs publics et de la mobilisation des différents acteurs, la capacité de dialogue (à un niveau local, national, etc.) sont des atouts pour maintenir la mobilisation du pluri-acteurs.

- À l'instar de PROJEG en Guinée, 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 continuité. Le défi est de savoir les outiller (suffisamment tôt) pour qu'ils soient en mesure de prendre des engagements fermes.
- Dès lors qu'il y a un changement positif c'est une satisfaction, une pierre à l'édifice de la pérennisation.
- Résister à la tentation de transformer un programme en réseau formel à la fin. Pour exister, ce réseau aura aussi besoin de financement, faute de quoi il s'étouffe.

E. CONCLUSION DU SEMINAIRE TRANSVERSAL DE CAPITALISATION

De l'outil PCPA...

Programme financé sur le « dispositif Initiatives OSC » de l'AFD, la force de l'outil PCPA en découle, mais également sa faiblesse dès lors qu'il a l'ambition de soutenir les OSC, leur renforcement d'abord, mais à travers un dialogue assumé autour de politiques publiques, donc les États concernés et leurs différentes représentations. Complexe car multi-acteurs, mais c'est son atout. Outil « politique » assumé d'abord, et « technique » aussi, avec ses contraintes notamment sur les interventions dans l'urgence face aux actions programmées, les intérêts particuliers des membres vs l'intérêt collectif, l'ambivalence de la relation des États avec les OSC en France et dans les pays partenaires... Un outil pertinent face aux environnements fragiles et sociétés civiles sous pression, au rétrécissement des espaces démocratiques. Un outil peu connu et valorisé, au-delà des cercles des initiés, la promotion du PCPA reste un défi.

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

L'objectif est de structurer et renforcer les sociétés civiles pour qu'en pluri-acteurs avec les forces vives de leurs pays, elles puissent atteindre leurs buts : proposer des espaces alternatifs pluri-acteurs où se construisent et règnent la co-décision, le dialogue avec les pouvoirs publics, ou bien favoriser l'action publique des OSC quand l'État fait défaut, et contribuer ou influencer la politique publique. Les résultats sont concrets bien qu'on note une maturité différenciée des sociétés civiles selon les pays. Des points de vigilance sont pointés :

- Le défi de mettre la jeunesse et les femmes au cœur des actions.
- La cohérence entre la mise en œuvre suivant l'évolution du contexte local et la relation bilatérale entre la France et le pays partenaire.
- Plusieurs dualités à prendre en compte : « prestataires » versus « partenaires », OSC locales versus OSC françaises, autorités locales versus autorités nationales, « plaidoyer » versus « partenariat »...
- La « réciprocité » est à manier avec prudence : elle permet une vraie approche de coopération horizontale, de territoires à territoires, mais elle n'est pas synonyme de symétrie.
- Des valeurs communes certaines, une identité commune encore difficile à « créer » ou à « déterminer » face à la spécificité de chaque PCPA. Un inter-PCPA en devenir.
- La place de la France : un outil en cohérence avec la stratégie droits de l'homme du MEAE. L'intégration des OSC françaises est encore à renforcer.

L'après PCPA...

Il y a besoin d'un discours apaisé sur la « fin » de l'instrument PCPA. C'est la fin d'un financement, « ce n'est pas la fin des dynamiques des sociétés civiles ». Il faut éviter la tentation de reproduire un programme à l'identique : les objectifs évoluent, ainsi que la dynamique des acteurs et des bailleurs/soutiens...

La pérennité des acquis du PCPA se prépare en amont. Quelques points d'attention sont mis en avant : bien délimiter les « dynamiques » viables, les modalités d'une transmission progressive vers une OSC du Sud, une structure bi-nationale ou une redistribution des fonctions et responsabilités, les différentes possibilités de (co-)financements (des partenaires comme l'Union Européenne, des programmes d'appui à la structuration du milieu associatif au Sud, un prêt de politique publique pour structurer le secteur associatif comme en Ethiopie). Les ambitions de la France sur le soutien à l'émergence des sociétés civiles sont à questionner. Enfin, le retrait des pouvoirs publics ou la privatisation des services aux personnes (éducation, santé...) est un sujet de politiques publiques abordé questionnant la place des États et du secteur privé.

Séminaire transversal – Capitalisation transversale des PCPA

Vendredi 21 juin 2019 à Marseille

Campus du Développement de l'AFD (ex CEFEB),
10 place de la Joliette, Les Docks - Atrium 10.3, 13002 Marseille.

Programme de la journée

08H30-09H00	Accueil des participants
09H00-09H15	Présentation de la journée et des attentes par l'AFD et le MEAE
09H15-09H30	Présentation du séminaire transversal par les consultants
09H30-09H45	Présentation des participants
09h45-12H30	Partage des résultats des réunions de travail par Pays (Binôme par pays)
12H30-13H30	Déjeuner
13h30-15h15	Échanges croisés par groupe
15h15-15H30	Pause
15h30-17h00	Synthèse et échanges Mot de clôture