

FICHES DE CAPITALISATION

CFSI Programme SCP 2

Afin de croiser les expériences de chacun des projets engagés au sein du programme Société Civile et Participation 2010-2013, nous proposons un cadre commun et permanent de questionnement.

Ce cadre commun se structure autour de deux axes de réflexions, chacun constitué de 4 grandes « fiches de capitalisation » qui reprennent les interrogations exprimées par l'ensemble des partenaires du programme.

- *Pour les quatre projets pluriannuels du programme SCP :*

Chaque projet est amené à répondre à ces questionnements en deux temps :

- Au cours de l'année 1 (2011), le CFSI demande aux partenaires de proposer des éléments de réponses pour les 4 fiches de l'Axe 1 « Construction d'une voix collective ».
- Au cours de l'année 2 (2012), le CFSI demande aux partenaires de proposer des éléments de réponses pour les 4 fiches de l'Axe 2 « Participation aux politiques publiques ».

Cet exercice annuel de capitalisation accompagnera les autres éléments de reporting annuels prévus par le programme SCP.

- *Pour les projets financés annuellement par le programme SCP :*

Chaque projet est amené à choisir parmi les fiches de capitalisation les plus pertinentes pour son projet et à répondre à quatre fiches au minimum, qu'elles soient de l'axe 1 ou de l'axe 2.

Cet exercice de capitalisation accompagnera les éléments de reporting finaux prévus par le programme SCP.

Le format prévu pour l'écriture de chacune de ces fiches de capitalisation est d'environ deux pages. Il ne s'agit donc pas de présenter de nouveau l'initiative et les activités mais bien de mettre en avant les éventuels obstacles et difficultés rencontrés ainsi que les solutions innovantes développées pour y faire face.

Les questions proposées dans les fiches de capitalisation sont avant tout formulées à destination du partenaire au Sud, mais s'adressent également à l'organisation française, directement et chaque fois qu'elles font sens pour elle. La rédaction de ces fiches est donc conçue comme un exercice commun de l'organisation française et de son partenaire au Sud.

Axe 1 : Construction d'une voix collective

Le premier axe du processus de capitalisation concerne les modes de construction d'une voix collective au sein de la société civile.

La construction d'une voix collective, capable de fédérer une diversité d'acteurs ou d'organisations au niveau régional, national ou transnational, apparaît pour la plupart des projets engagés comme le moyen de se construire comme interlocuteur politique.

Pourtant, cette dynamique de rassemblement et de mise en lien fait bien souvent face à des forces centrifuges : les acteurs concernés peuvent être dans une situation de concurrence dans leurs activités, dans l'accès à des financements extérieurs ou dans leur visibilité vis-à-vis des pouvoirs publics. Ils peuvent également avoir une perception bien différente des objectifs de cette démarche collective, de l'intérêt spécifique qu'ils en retirent, et des valeurs qu'ils cherchent à défendre.

L'enjeu est donc de parvenir à transcender la diversité des intérêts de chacun et la faire converger vers la construction d'un mouvement collectif à la fois pérenne, autonome, et ancré dans les réalités locales, qui puisse apparaître comme un interlocuteur des pouvoirs publics.

Les différents partenaires du programme Société Civile et Participation ont exprimé une série d'interrogations dans ce sens que nous vous proposons sous la forme de 4 « fiches capitalisations ».

Fiche capitalisation N°1

DÉFINIR DES OBJECTIFS ET DES VALEURS PARTAGÉS Identification du sens partagé d'une voix collective

Construire une voix collective capable d'influer sur l'action publique est une démarche longue et souvent coûteuse pour ceux qui y prennent part – que ce soit en termes de temps ou en termes de contribution financière. Celle-ci ne peut donc se déployer qu'à partir d'une reconnaissance claire de chaque membre de l'objectif et de l'intérêt commun poursuivi.

Le processus de définition des objectifs de cette démarche collective et la mise en avant de ses ambitions à court et à long terme sont donc le premier pas essentiel pour se positionner à la fois envers ses membres et envers les interlocuteurs extérieurs. Or ce processus est un défi perpétuel face à la diversité des logiques, des intérêts et des imaginaires qui cohabitent, voire se contredisent, au sein d'un réseau ou d'une organisation.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

- **Comment s'est déroulé le processus de construction d'une vision commune entre les membres de votre organisation ou votre réseau ? Quel en a été le facteur déclenchant ou le diagnostic initial ? Quelles ont été les étapes de cette construction ? Quels en sont les produits éventuels (Chartes, etc.) ?**

Pour tous les partenaires, la facteur déclencheur est l'initiative de BATIK Int. de regrouper les partenaires autour d'un projet commun à l'occasion d'un appel à propositions de la Commission Européenne. BATIK Int. connaissait tous les partenaires de manière bilatérale mais seuls les partenaires égyptiens et marocains avaient déjà été associés à un projet commun, dont BATIK Int. était le chef de file, en 2008. Or, les personnes impliquées dans ce projet en 2008 à l'AMSSF/MC n'étaient plus en poste au démarrage du projet GEPE (2011) et l'équipe en charge du projet GEPE ne connaissait pas le projet précédent.

Selon l'UTSS, la vision commune s'est construite tout d'abord au travers du processus de concertation initié par BATIK Int. au moment du diagnostic initial au montage du projet. Ce processus a pris la forme d'échanges à distance par mail et skype sur un document de travail commun pour rassembler les éléments d'information sur les contextes nationaux, les besoins prioritaires des bénéficiaires, les activités pour y répondre, les besoins en renforcement des capacités, etc. C'est grâce à ces premiers échanges que l'UTSS a découvert les partenaires (nous lisions à chaque fois les informations que les autres partenaires complétaient) et que la vision commune sur les objectifs du projet et la cohérence des objectifs avec les besoins des bénéficiaires des différents pays.

La seconde étape a été le séminaire de lancement du dispositif de suivi-évaluation, 3 mois après le démarrage du projet et le premier comité de pilotage. L'UTSS a été déconcerté par la réaction du CIDDEF qui a demandé au cours de cette réunion de passer en revue les activités du projet et réviser le cadre logique. La personne qui avait participé au montage du projet était présente mais la Présidente et la consultante qui l'accompagnaient ont agi comme si elles découvraient le document de projet alors qu'elles avaient participé au premier comité de pilotage. Il a donc fallu consacrer du temps à la discussion autour des objectifs et de la vision commune. Ce temps a été nécessaire pour que le projet puisse bien démarrer.

Pour le CIDDEF, cette première étape n'a pas permis de définir une vision commune. Les échanges se déroulant entre BATIK Int. et les partenaires de manière bilatérale. Le sentiment est que c'est BATIK Int. qui a assemblé les informations sans réelle concertation.

La deuxième rencontre commune (séminaire de lancement du processus de suivi-évaluation) a permis de revoir ensemble les objectifs du projet, les indicateurs, de se connaître et donc d'adopter une vision commune. L'insertion économique n'est pas le domaine d'intervention habituel du CIDDEF et nous n'avions pas mesuré au moment du montage de projet l'engagement que nous prenions en devenant partenaire.

Aujourd'hui, on a redéfini les rôles, en lien aussi avec le bailleur principal, et c'est la complémentarité entre les partenaires qu'on recherche.

Pour l'AMSSF/MC, la vision commune était au départ portée par BATIK International autour des objectifs communs. Nous ne connaissions pas les autres partenaires mais BATIK Int. oui, donc c'est eux qui avaient la vision transversale et qui pouvait identifier les éléments d'échanges possibles entre partenaires.

EACD considère que même si BATIK A porté le projet, plusieurs étapes se sont suivies avant le dépôt du projet : il y a eu un entretien avec BATIK pour vérifier que le projet GEPE correspondait aux missions de l'EACD et mesurer la cohérence du cadre logique. C'est après ces échanges qu'il y a eu un accord pour s'engager dans le projet.

EACD avait déjà travaillé avec BATIK dans un projet sur l'émancipation des femmes, le projet GEPE était donc une opportunité pour poursuivre ce travail.

- **Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en cohérence des « imaginaires » et des intérêts de chacun ? Comment avez-vous pu dépasser les éventuels conflits d'intérêts et aboutir à la définition d'intérêts partagés ? Pensez-vous qu'il existe encore des perceptions différentes de l'identité, des valeurs et des objectifs poursuivis, entre les différents membres de l'organisation ou du réseau ?**

Pour l'UTSS, comme il est mentionné ci-dessus, la difficulté a surtout été la participation du partenaire algérien. Avec les autres partenaires, même si nous ne travaillons pas tous de la même façon (l'UTSS n'intervient qu'en zone rurale et pas au travers du micro-crédit), nous avons tout de suite été sur la même « longueur d'ondes ». Le CIDDEF disait au départ que l'insertion économique ne relevait pas de son mandat et que donc leur implication dans le projet est difficile. Nous avons eu l'impression que la personne qui a participé au montage du projet n'a pas tout été en lien avec les membres de son CA et nous nous sommes demandés pourquoi ils s'étaient engagés dans le projet et pourquoi ils avaient complété les documents en donnant leur accord. Finalement, à force d'échanger et de se connaître et des efforts de chacun, nous avons pu dépasser ces différences. Le CIDDEF a mobilisé d'autres ONG algériennes qui ont pu apporter à la réflexion et aujourd'hui, on voit que le CIDDEF s'est approprié la thématique et profite beaucoup des échanges d'expérience.

Tous les partenaires partagent les mêmes valeurs et les mêmes définitions de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine économique et de l'empowerment féminin. Il ya des différences de contextes qui impliquent des différences dans la manière de travailler en direction des femmes (approche globale d'EACD envers les femmes nécessiteuses) mais nous avons le même objectif : l'empowerment des femmes pour plus d'égalité.

Pour le CIDDEF, la principale difficulté était que les partenaires avaient des objectifs et des activités communes mais des domaines d'intervention différents. De plus, les contextes sont très différents entre les pays. Par exemple, en Algérie le micro-crédit est géré par l'Etat et accompagner les femmes dans ce domaine est très compliqué.

En discutant entre partenaires, en échangeant sur leur travail, on a pu dépasser les différences et apprendre de leurs expériences. Aujourd'hui, le domaine de l'insertion économique est devenu un axe de travail dans lequel on veut s'investir durablement car il contribue de manière significative à l'empowerment des femmes. Aujourd'hui, c'est la complémentarité entre les

partenaires qui prime : le CIDDEF a beaucoup contribué à l'apport d'expérience sur les activités de sensibilisation des pouvoirs publics. On a une vision commune et des objectifs communs. Dans les interventions, il ya des différences entre le Maghreb et l'Egypte qui sont liées au contexte égyptien (faire sortir les femmes est plus difficile donc ils vont chez elles pour leur amener une partie des services d'appui).

D'après l'AMSSF, les domaines d'intervention sont certes différents (contexte/ressources/activité de chaque partenaire différentes) mais les objectifs mis en commun du projet GEPE permettent de rapprocher les partenaires. Le problème qui ont surgi (versement tardif des tranches de subvention) relevaient du fait que le CIDDEF n'exécutait pas son rôle de chef de file. Par ailleurs, la délégation des activités d'accompagnement par le CIDDEF aux associations partenaires en Algérie, limite l'échange avec ce partenaire. Aujourd'hui, les partenaires ont toutefois compris les objectifs du projet et la vision de partenariat est partagée par tous.

Pour l'EACD, les difficultés étaient liées à la différence des cultures et de langage au sein de partenariat. Les premières rencontres ont plus servi à se connaître mutuellement qu'à coordonner le projet. Aujourd'hui, après un an de projet ils ont la sensation que les partenaires « arrivent à se comprendre et connaissent mieux ce que font les uns et les autres ». Les visites de terrain ont fortement contribué à comprendre et illustrer le travail des partenaires. Aujourd'hui on voit l'intérêt de travailler ensemble, on cherche à partager les mêmes objectifs et travail.

- **Si vous êtes impliqués dans la coordination d'un réseau composé de diverses organisations, quel rôle peut jouer ce réseau dans le renforcement de chacune des organisations membres ? Comment chacune de ces organisations perçoit-elle son intérêt à participer à une démarche collective ?**
- **Quel a été le rôle du partenaire français dans la construction de cette vision commune et dans la définition des objectifs ? Ce rôle a-t-il évolué ? Comment ce rôle est-il vu par le partenaire français ? Avez-vous une idée de la vision du partenaire français sur ce point ?**

Pour l'UTSS, c'est BATIK Int. qui a initié les échanges et aidé à saisir les problématiques communes. La contribution collective qu'ils ont rassemblé au moment du montage du projet a été déterminante dans la qualité du projet et du partenariat. Nous avons participé au même moment au montage d'un autre projet régional et le partenaire français qui était initiateur n'a pas du tout pris le temps de nous associer à la réflexion et il y a beaucoup de difficultés de compréhension aujourd'hui. Dans GEPE, il ya eu des problèmes au début avec le CIDDEF mais seulement avec le CIDDEF et aujourd'hui, grâce au dialogue et à la souplesse le partenariat fonctionne bien. BATIK Int. a su mettre en avant les points de complémentarité avec le CIDDEF et à chaque rencontre, ils savent mettre en valeur la plus-value de chaque partenaire et profiter au maximum des échanges pour enrichir nos pratiques. Tout en conservant les objectifs de départ, leur méditation avec le CIDDEF a permis de réajuster les points de vue et de mettre tout le monde d'accord. En fait, BATIK a une vision globale et comme au moment du montage du projet, dans les activités transversales du projet ils jouent ce rôle de mise en lien pour faire émerger les complémentarités et terrains d'échanges. En plus, leur rôle a pris de l'importance dans la coordination des activités. Ils sont très réactifs et n'hésitent pas à ouvrir les discussions quand il y a des problèmes.

Nous ne savons pas ce qu'ils pensent mais avec leur longue expérience dans la coordination de partenariats, je pense qu'elles savent où elles vont quand elles proposent les échanges.

Pour le CIDDEF, BATIK Int. a fait l'erreur au moment du montage du projet d'appliquer une vision uniforme aux 4 pays et donc de proposer des activités communes pour répondre aux

objectifs. Par contre, quand il a été question de réexaminer le cadre logique, BATIK Int a été très souple et très à l'écoute, ce qui a permis de réajuster rapidement. Ils ont joué un rôle important dans l'animation du travail de reformulation et cela montre qu'ils ont reconnu les erreurs et qu'ils étaient prêts à évoluer.

Selon moi, elles ont conscience qu'elles ont évolué et que nos relations ont évolué.

BATIK a regroupé les partenaires sur une vision et des objectifs communs et continue à nourrir cette vision commune à travers la mise en place d'ateliers d'échanges de pratiques.

Une relation de confiance s'est établie et l'AMSSF souhaite développer des nouveaux projets avec le partenaire français. L'expertise de BATIK Int est une valeur ajoutée pour le développement des nouvelles activités (l'accompagnement) en accord avec la mission sociale de l'AMSSF.

Pour l'EACD, BATIK a fait le lien entre les partenaires au moment de montage et poursuit ce rôle d'« unificateur » à travers :

- L'assemblage de l'information pour rendre claire les objectifs et favoriser une vision commune
- L'adoption d'une posture compréhensive face aux différents contextes et d'orientation envers les partenaires
- le transfert de compétences (*capacity building*) et ne fait pas la distinction entre partenaires (traitement égal)

Fiche capitalisation N°2

ANCRER ET PÉRENNISER L'EXISTENCE D'UNE VOIX COLLECTIVE : Outils d'information et de mobilisation

L'un des principaux défis d'une démarche de plaidoyer est celui de son ancrage dans les réalités et les revendications locales de ses membres. Seul cet ancrage permet d'éviter que la voix collective (qu'elle soit celle d'une organisation, d'un réseau, d'une alliance, etc.) ne se présente que comme une simple coalition d'intérêts ponctuels et ne survive pas à une échéance politique ou un succès spécifique. Se pose ainsi en permanence la question du lien entre des leaders associatifs, nécessairement tournés en grande partie vers les partenaires extérieurs, et les attentes des membres de la base en perpétuelle évolution.

Le développement d'outils d'information et de mobilisation des populations locales, et la mise en lien avec d'autres dynamiques de mobilisations collectives sont des éléments fondamentaux de l'ancrage social de cette voix collective dans une diversité de contextes locaux.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

- Comment identifiez-vous aujourd'hui la « base sociale » ou encore « l'objet social » sur lesquels vous construisez votre action ? Comment cette base sociale ou cet objet social ont-ils évolué ? Comment parvenez-vous à renforcer l'ancrage social de votre action collective vis-à-vis des populations locales ?

La CAD (Cellule d'Aide à l'Auto-Développement, direction de l'UTSS quasi-autonome avec laquelle le projet est mené) a été créée suite à la volonté politique du président de l'UTSS pour répondre à une vision stratégique : sortir de l'assistanat pour encourager l'autonomisation des populations en zone rurale. Ce soutien a permis la mise en place de bonnes relations avec les pouvoirs publics et cela a appuyé le développement de la cellule autour de : l'approche participative, formation du personnel, partenariats internationaux etc.

L'approche participative est au cœur des actions de la CAD et nos activités tirent leur légitimité de la mise en place de cette approche. L'approche participative c'est : les diagnostics des besoins territoriaux participatifs, la mise en place de comités de bénéficiaires pour l'attribution du fonds de soutien, l'implantation des centres de vie communautaire dans les zones isolées au cœur des zones rurales, la présence des agents de suivi sur le terrain, y compris dans le suivi post-projet.

AU fil des années, il y a eu des difficultés dans l'organisation de la centrale avec les changements de personnel, le soutien moins volontaire du président actuel, etc. Aujourd'hui, la CAD veut évoluer et se doter de sa propre charte et de sa propre organisation autonome de l'UTSS en se basant sur cette approche participative.

Le CIDDEF a été créé pour être un espace d'échanges et d'information pour le mouvement féminin. Cet espace a favorisé la rencontre avec les femmes et ainsi l'émergence de besoins pour la mise en place d'actions d'information et de sensibilisation sur les droits. Ces actions ont elle-même fait émerger des questions centrales : la participation des femmes à la vie politique, l'égalité en matière d'héritage, etc.

La base sociale des actions de sensibilisation, formation et plaidoyer sont les organisations féminines du pays avec lesquelles nous travaillons en réseau. C'est l'expression de leurs besoins et de leurs attentes qui ont fait évoluer le CIDDEF.

Le lien avec les populations locales se fait principalement au travers de la médiatisation : nous organisons ou participons à des émissions de radio et télévision dans lesquelles les femmes peuvent téléphoner et témoigner. Nous récoltons aussi leurs avis sur internet dans les forums de discussion des journaux suite à la publication d'articles. Nous recevons enfin beaucoup d'appels et des visites au centre qui nous permettent d'être en lien avec les femmes.

L'AMSSF/MC est toujours fidèle à sa mission principale, elle continue à offrir des services financiers et non financiers à travers des projets de développement. Les besoins de la population évoluent mais la mission d'offre financière est toujours présente. Par contre, l'association essaye d'investir des nouveaux territoires et d'établir des nouveaux partenariats pour développer des services d'accompagnement.

Le développement global de l'EACD reste inchangé. L'association réalise un plan stratégique tous les 3 ans pour réadapter les actions mais cela se fait toujours en prenant en compte les besoins de populations locales. Le lien avec ces populations est maintenu grâce à un dialogue direct avec ses populations à travers les rencontres de promotion, l'appui sur des associations locales partenaires et des personnes ressources (« les cadres »).

- Quels sont les outils d'information, de mobilisation et de mise en débat de vos positions qui vous permettent de ne pas rester « bloqués » à un niveau de représentation soit trop local, soit trop national, soit trop international? Quels outils pourriez-vous encore mettre en place pour mieux articuler ces différentes échelles de représentation ?

La CAD intervient uniquement au niveau local, dans les zones rurales. Jusqu'au projet GEPE, chaque région développait des projets en fonction des besoins spécifiques et des personnes en place.

Avec le projet GEPE et d'autres projets internationaux, nous avons des objectifs centraux qui se déclinent au niveau régional sur plusieurs territoires en même temps. C'est difficile de trouver la bonne articulation et nous n'avons pas encore tous les outils nécessaires pour que cela fonctionne bien. Nous testons une nouvelle organisation entre la centrale et les centres régionaux pour favoriser cette articulation.

Pour le partenariat technique avec les administrations, nous avons des conventions nationales avec les directions centrales (agence pour l'emploi, agence pour la promotion de l'agriculture, etc.) et ensuite le travail de terrain se fait avec les directions régionales.

Nous observons parfois que notre action au niveau régional est relayée par les administrations jusqu'au niveau national et cela peut déboucher sur des prises de décision inspirées de notre travail de terrain.

Le niveau de mobilisation du CIDDEF est le niveau national. Pour que le débat soit plus présent au niveau régional, nous travaillons en réseau avec des associations de femmes dans tout le pays. Ca concerne l'accueil des femmes, l'organisation de formations et de conférence, la contribution à des ouvrages collectifs, etc. Le CIDDEF voudrait être plus mobilisé au niveau régional mais l'association ne dispose pas d'un agrément national lui permettant d'agir sur le terrain¹.

Au niveau international, nous avons été présents au niveau du réseau Maghreb égalité mais cela s'est essoufflé. Au travers de notre site, nous mobilisons beaucoup la parole des bi-nationaux surtout présents en Europe. Nous n'avons pas vocation à être plus présent au niveau international.

¹ Le CIDDEF n'a pas d'agrément pour ses activités. C'est l'association Ait Menguellet (association culturelle de Kabylie) qui « héberge » les activités du CIDDEF et est signataire des conventions de partenariat. Si le CIDDEF entretient de bonnes relations avec les pouvoirs publics (voir chapitre suivant) il est fragilisé par cette absence de statut autonome et donc son existence est dépendante du bon vouloir des autorités.

L'AMSSF intervient au niveau de la localité de Fès. Mais l'association est très investie au sein de la fédération nationale des associations de microcrédit au Maroc et du réseau du micro finance solidaire (RMS). Plusieurs outils sont donc mobilisés pour faire connaître le travail de l'association au niveau national : le site web de l'association ; l'organisation et participation aux plusieurs événements nationaux et internationaux (journées portes ouvertes, journée internationale de la femme, séminaires de micro-finance au Maroc et à l'étranger) ; les medias (plusieurs interviews de la présidente à la télé et la radio) et au niveau local de bouche à oreille à travers les clients.

EACD intervient au niveau local : leur mission est fondée sur le développement local. Néanmoins, la vocation est « améliorer la condition de la femme arabe », l'association collabore avec des partenaires nationaux et internationaux pour promouvoir cette idée à tous les échelles. EACD participe donc à des colloques internationaux sur ces thématiques pour apporter leur expérience.

Les outils d'information changent selon l'échelle dans laquelle l'association se place. Au niveau local, ce sont des outils de communication directe et orale, compte tenu de fort taux d'illettrisme dans les régions rurales et les zones non planifiées du Caire : réunion de promotion, conférences, réunions avec des associations partenaires. L'EACD a une volonté de renforcement de capacités d'associations locales à travers le travail commun.

Au niveau national, l'association cherche la visibilité et la promotion de leurs actions via la revue, le site web, et les partenaires. L'association ne fait pas pour autant du plaidoyer.

- Existe-t-il des dynamiques collectives de même nature que la vôtre sur la zone et le secteur concernés ? De quelle manière parvenez-vous à articuler votre action avec celles-ci ?

En Tunisie, avant la Révolution, il n'y avait pas d'associations de développement présentes dans les zones rurales isolées où nous intervenons. Par contre, les centres font le lien avec les acteurs publics locaux et ont un rôle de facilitateur dans l'élaboration des plans de développement locaux.

Aujourd'hui il y a quelques associations de développement et des associations de micro-crédit. Les centres régionaux travaillent en lien avec eux pour permettre les synergies. Les liens avec les services publics sont toujours présents, ce sont des soutiens techniques à nos activités (agriculture, eau et assainissement, emploi, etc.).

En Algérie, il y a quelques associations qui font du travail social en direction des femmes mais le CIDDEF est le seul à faire des actions de plaidoyer sur le domaine de l'égalité. Il y a des associations de plaidoyer sur des domaines précis mais pas sur un champ plus large comme le CIDDEF. On travaille en réseau avec ces associations (publications, prise en charge de femmes, conférences).

Au Maroc, il existe plusieurs Associations de Micro crédit qui œuvrent dans les mêmes zones, l'articulation de leur activité se représente dans la diversité des produits offerts pour les bénéficiaires et dans la concurrence pour une qualité de service offert.

Dans les territoires d'intervention d'EACD, il existe d'autres associations, dont l'action est spécifique à un seul domaine (par exemple, PLAN- l'enfance). EACD intervient à tous les niveaux avec l'approche du développement global. Les associations se connaissent mais il n'y a pas de réelle coopération entre ces associations, ECAD préfère s'appuyer sur les associations locales dans une logique de renforcement des capacités et de pérennité. En effet, beaucoup d'associations interviennent ponctuellement dans le cadre d'un projet tandis qu'EACD essaye de favoriser la création des services pérennes.

Axe 2 : Participation aux politiques publiques

Le deuxième axe de capitalisation 2010-2013, revient sur l'expérience des différents projets dans la mise en place d'un dialogue effectif entre les pouvoirs publics et les différentes parties prenantes d'un secteur.

Les porteurs de projets continuent en effet de s'interroger sur les conditions de réalisation, de consolidation et de pérennisation de ce dialogue, afin d'éviter notamment l'instrumentalisation négative de la participation comme simple vitrine politique, ou l'épuisement d'une dynamique collective après l'aboutissement d'une négociation spécifique.

La manière de définir les objectifs du dialogue, d'en identifier les parties prenantes, d'en déterminer la régularité ou d'en assurer la médiatisation sont autant d'outils qui œuvrent au renforcement de sa légitimité et de son influence sur la construction et l'évaluation des politiques.

De même, le renforcement de la capacité d'analyse politique et de propositions des OSC vis-à-vis des politiques et des réglementations existantes, la consolidation de leur reconnaissance par les pouvoirs publics et la diversification de leurs outils d'influence, apparaissent également comme des prérequis essentiels à la mise en place d'un dialogue équilibré.

Les différents partenaires du programme Société Civile et Participation ont exprimé une série d'interrogations dans ce sens que nous vous proposons sous la forme de 4 « fiches capitalisations ».

Fiche capitalisation N°6

ÊTRE RECONNU COMME INTERLOCUTEUR : Reconnaissance et outils d'influence vis-à-vis des pouvoirs publics

Dans la plupart des dynamiques engagées, les pouvoirs publics sont parties prenantes à part entière de la dynamique de dialogue et se placent dans une attitude d'ouverture et de collaboration étroite avec les OSC. Cette ouverture au dialogue peut être liée à la reconnaissance de l'utilité économique et sociale de ces OSC, notamment quand celles-ci prennent part à la mise en œuvre d'une politique. Elle peut également témoigner d'une reconnaissance de leur légitimité à se faire les porte-voix de certaines populations, certaines filières, etc.

Il est dans tous les cas fondamental de mieux comprendre la nature et le niveau de cette reconnaissance, et de définir les moyens les plus pertinents de faire entendre sa voix vis-à-vis des pouvoirs publics.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

- Quels sont les indices qui vous permettent d'appréhender la nature et le niveau de reconnaissance dont vous bénéficiez vis-à-vis des pouvoirs publics ? Comment allez-vous plus loin dans cette reconnaissance ? Quelles ont été, selon vous, les conditions essentielles pour obtenir cette reconnaissance ? Qu'en est-il de la nature et du niveau de reconnaissance de votre partenaire français vis-à-vis de ses propres pouvoirs publics ?

La CAD a signé une série de conventions de partenariats avec les directions nationales des différents ministères garantissant l'implication technique de directions régionales sur le terrain. Par exemple, la CAD a signé une convention de partenariat avec la direction centrale de l'ANETI (Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant) et en région, les délégués régionaux de l'ANETI collaborent avec les centres de vie communautaires de la CAD sur deux volets : les télé-centres mis en place par la CAD dans les zones très isolées sont le relais des bureaux régionaux de l'ANETI auprès des demandeurs d'emploi ; les porteurs de projets bénéficiaires des actions de la CAD (Fonds de soutien, services d'appui non financiers) accèdent aux formations CEFÉ des délégations régionales de l'ANETI.

Comme cela est dit plus haut, le rôle du Président au démarrage des actions de la CAD a été déterminant dans la reconnaissance. Ensuite, ce sont les résultats sur le terrain de nos actions qui facilitent la reconnaissance : certains de nos projets sont repris par les pouvoirs publics, nos agents de suivi sont invités à des conférences ou séminaires, etc.

Selon l'UTSS, BATIK Int. travaille en réseau avec les autres ONG françaises, notamment pour visibiliser leurs actions auprès des bailleurs de fonds. De plus, ils entretiennent de bonnes relations avec l'AFD à Paris.

Le CIDDEF mesure la reconnaissance de son action par les pouvoirs publics avec deux exemples : le CIDDEF est régulièrement invité à des manifestations organisées par les ministères (conférences, tables rondes) et nous avons participé à des groupes de travail dans le cadre de la définition d'une « stratégie » (définir les grandes orientations de la politique de l'Etat) sur le thème de la famille qui doit déboucher sur la définition d'une politique publique. Pour l'instant, les résultats de ces rencontres n'ont pas encore abouti à de nouvelles lois.

Le CIDDEF est arrivé à cette reconnaissance par une stratégie de contribution au débat en lien avec les pouvoirs publics et non une opposition contestataire au pouvoir (sinon nous serions mis de côté voire interdits). Nous ne sommes pas un mouvement politique mais une opposition constructive. Depuis le début de nos actions, nous transmettons systématiquement nos travaux

aux commissions et ministères. C'est comme cela que nous nous sommes fait connaître auprès d'eux.

BATIK a de nombreux partenaires dans le domaine de la coopération et est très investis dans des réseaux. C'est un membre actif du PCPA. Ils travaillent aussi beaucoup avec les collectivités locales ce qui favorise leur reconnaissance.

L'AMSSF est reconnue officiellement par les pouvoirs publics par un agrément. L'AMSSF est un acteur identifié dans le secteur de la micro-finance, de fait l'association est souvent consultée par les autorités pour réaliser des diagnostics ou avant de lancer une nouvelle initiative, ainsi l'AMSSF a participé à la création d'un centre pour le soutien de la micro finance au Maroc.

L'AMSSF entretient également des partenariats avec des organismes internationaux qui travaillent dans le secteur du microcrédit comme volet de développement (fida MCA). C'est dans ce cadre qu'ils collaborent avec BATIK International, cette relation représente une plus value pour l'AMSSF du fait du réseau de BATIK auprès de structures de différentes nature et dans différents pays.

Pour travailler en Egypte, les associations nécessitent une autorisation. L'EACD a obtenu également un agrément du Ministère des Affaires sociales. De ce fait, ils mènent une relation de reporting envers les autorités et sont soumis à des visites de contrôle. Toutefois, les deux parties dépassent cette simple relation, EACD est souvent considéré par les autorités pour la participation à des rencontres et conférences, et vice-versa. En effet, le Ministère d'affaire social considère l'EACD comme un « association de qualité »

Pour dépasser la relation de contrôle, EACD essaye de rencontrer les représentations d'autres ministères pour présenter les activités d'EACD, notamment le Ministère de la santé.

- Quelles sont les forces et les atouts que vous mettez en avant afin d'assurer votre légitimité dans le dialogue et l'existence d'un « rapport de force productif » vis-à-vis des pouvoirs publics ?

L'UTSS met deux choses en avant : d'une part les résultats des projets sur le terrain et leur impact sur le développement local et d'autre part les partenariats avec les bailleurs de fonds internationaux et les associations ou institutions étrangères au niveau des actions.

Le CIDDEF est là pour leur faire connaître les préoccupations des populations. C'est comme cela qu'il communique en direction des pouvoirs publics.

Les forces de l'AMSSF sont les résultats et l'ancrage :

- Implantation géographique dans 7 régions, surtout au milieu rural où il y a une forte concentration de la pauvreté.
- 172 personnes recrutés qui travaillent avec la population locale.
- 49 antennes ouvertes dans les 7 régions

Pour l'EACD les résultats concrets sur le terrain ont favorisé une crédibilité. Les autorités sont intéressées par l'approche globale comme un moyen de pallier l'absence des services publics dans les quartiers non planifiés.

- Sur quels mécanismes vous appuyez-vous pour influencer sur les politiques publiques? Parmi les stratégies d'influence que vous avez développées, lesquelles vous ont semblé efficaces et pérennes, et lesquelles avez-vous plus volontiers mises de côté ?

La CAD n'a pas développé de stratégie pour influencer sur les politiques publiques. Ce n'est pas un objectif formulé. Nous réfléchissons beaucoup à ces questions en ce moment suite à la révolution et pour accompagner la transition et promouvoir l'approche de l'auto-développement des populations mais jusqu'à maintenant, nous n'avons engagé aucune action spécifique (nous n'avons pas encore défini une stratégie de communication sur nos actions). C'est surtout à l'échelle régionale que nous voulons influencer les politiques de développement.

Pour le CIDDEF, c'est la médiatisation qui est la stratégie la plus efficace pour interpeller et influencer les pouvoirs publics pour qu'ils prennent en charge les problèmes. Nous utilisons la presse et les émissions de radio et de télévision (sur les chaînes publiques). Ensuite, il y a les actions de plaidoyer en général.

L'AMSSF profite des réunions périodiques avec les autorités publiques et des réunions du réseau de secteur de la micro-finance pour faire remonter ses besoins ou positions.

L'EACD a choisit de développer les rencontres avec les représentants du Ministère d'affaires sociales au niveau local pour favoriser une relation de confiance et crédibilité et s'assurer de leur appui.

L'association n'a pas porté des campagnes de plaidoyer jusqu'à maintenant mais en participe à des campagnes comme la lutte contre l'excision en haut Egypte porté par une association égyptienne.

- La mobilisation des citoyens est-elle un élément important de votre dynamique de participation aux politiques ? Quels sont les outils de sensibilisation qui vous ont permis cette mobilisation? Quels sont ceux qui vous ont parus moins efficaces ?

Les programmes de la CAD sont fondés sur l'approche participative : pour les diagnostics des besoins, pour la définition des activités, pour la gestion des activités. Nous organisons tout le temps des réunions avec les populations mais ce n'est pas dans une optique directe de participer aux politiques mais seulement pour la mise en œuvre de nos programmes. L'approche participative est très bénéfique pour les résultats et l'impact des programmes et pour l'appropriation de la démarche par les populations.

La mobilisation des citoyens dans le travail de plaidoyer pour interpeller les pouvoirs publics et participer aux politiques publiques se fait au travers de la médiatisation : au cours des émissions de radio ou de télé, nous faisons participer les spectateurs et auditeurs. Quand il y a des articles dans la presse sur internet, nous mobilisons ensuite les commentaires sur l'article pour faire remonter aux pouvoirs publics la parole des citoyens. Le plus efficace est la télé et la radio.

La mobilisation des citoyens n'est pas une motivation pour obtenir des résultats chez EACD. L'AMSSF ne mobilise pas non plus des citoyens.

Fiche capitalisation N°7

ORGANISER LE DIALOGUE : Conditions, objectifs et modalités du dialogue avec les pouvoirs publics

La diversité des projets engagés au sein du programme SCP donne à voir une grande variété d'espaces et de dynamiques de dialogue. Or la définition du type d'acteurs impliqués, des objectifs du dialogue, des modes de prise de parole, ou encore de la nature plus ou moins formelle de l'espace de dialogue lui-même, détermine en grande partie sa capacité à acquérir et à influencer dans la définition des politiques. La question de « l'ingénierie du dialogue » reste ainsi un élément central de la capitalisation du programme.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

- Comment se définissent les objectifs et les conditions du processus de dialogue? Qui participe à la définition de ces objectifs et ces conditions ? Ceux-ci ont-ils évolués, ou doivent-ils, selon vous, évoluer ?

La CAD n'a pas d'objectifs formulés dans ce domaine.

Le CIDDEF n'a pas une stratégie et des objectifs précis pour le dialogue. Si on a décidé de travailler sur une question précise : on définit des activités auxquelles on fait participer les pouvoirs publics et à partir de là s'établit le dialogue. Au final, ce sont eux qui décident d'établir le dialogue car ils peuvent ne pas répondre à nos démarches.

Ce sont les pouvoirs qui définissent les objectifs et conditions du dialogue avec les associations. Pour EACD l'enjeu est de trouver les moyens de travailler avec les pouvoirs tout en respectant ces objectifs/demandes définis au préalable. Ils élaborent donc une stratégie de travail qui est déterminée par les objectifs fixés en amont par les autorités. D'après EACD, la situation doit évoluer : les objectifs doivent convenir à tous.

Le processus de dialogue au Maroc se définit dans le respect des intérêts de toutes les parties prenantes participantes :

- Les autorités publiques cherchent l'organisation du secteur de la micro-finance et le maintient d'une stabilité sociale à travers ces acteurs de développement .
- Les associations cherchent des fonds pour fonctionner et des privilèges législatifs favorisant leur positionnement dans le secteur financier.

Toutes les parties prenantes participent à l'élaboration des objectifs et des conditions de dialogue puisque ces objectifs se croisent. Une forte évolution a été constatée -avec l'ouverture économique et politique qu'a connu le Maroc et la dimension sociale qui caractérise le travail politique dans les dernières décennies. Le dialogue avec les pouvoirs publics s'est amélioré et les interventions positives en faveur des acteurs de la société civile se développent davantage.

- Le processus de dialogue en construction vous semble-t-il pouvoir être pérenne ? Quelles seraient les conditions pour que se construisent des relations de dialogue durables, qui ne soient pas uniquement motivées par un projet ou une négociation spécifiques? Quels rôle avez-vous/pouvez-vous jouer dans cette pérennisation ?

Pour la CAD, le lien opérationnel établi avec les pouvoirs publics est durable même s'il y a des hauts et des bas. C'est un lien opérationnel et l'appui technique des directions régionales est souvent dépendant des personnes présentes en région. Quand il y a des changements de personnel, c'est difficile de rétablir le lien opérationnel.

Depuis la Révolution, les conventions nationales doivent être révisées car l'organisation administrative est mouvante et les techniciens souvent moins mobilisés.

D'un autre côté, les institutions sont demandeuses, de manière informelle, d'appui de la CAD en région pour aider à mettre en place leurs activités. L'ANETI par exemple a demandé aux télé-centres d'autre type d'actions qui ne figurent pas dans la convention de partenariat mais qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. C'est un partenariat gagnant-gagnant qui facilite le dialogue.

Pour le CIDDEF, les conditions de réussite du dialogue sont très liées à la volonté des pouvoirs publics mais jusqu'à maintenant, on peut dire que les démarches engagées ont porté leurs fruits puisque nous avons des relations stables et pérennes avec les institutions. Pour réussir à avoir le dialogue durable, on s'appuie sur les liens avec le personnel administratif. Les gouvernements et les politiques changent mais eux restent en place. Donc on vise toujours les deux niveaux dans notre communication envers les institutions et les pouvoirs publics : le niveau politique et le niveau administratif. C'est ce dernier qui permet d'établir des liens durables et qui fait évoluer notre position par rapport aux pouvoirs publics. Ça démarre par une rencontre dans une conférence, on envoie ensuite de la documentation sur nos travaux puis on invite à participer à nos activités et en général, les personnes ensuite nous sollicitent. Comme on l'a dit, nous sommes apolitique donc cela mais dans une opposition constructive et ça marche.

D'après l'AMSSF, le processus de dialogue semble pérenne au Maroc pour plusieurs raisons : une volonté politique de mettre le dialogue et l'encouragement des acteurs de la société civile au premier plan ; la maturité de la société civile à faciliter l'instauration d'un processus de dialogue responsable. L'AMSSF/MC y contribue en tant que membre actif des réseaux de micro-finance afin de réussir sa mission sociale.

L'EACD bénéficie d'un dialogue pérenne seulement avec le Ministère d'Affaires sociales, qui permet toutefois de faire le lien avec les autres autorités. L'association fait aussi appel au regroupement des associations pour faire pression ponctuellement sur un « x » sujet

- Quels sont les cadres formels et les dimensions plus informelles de la dynamique de dialogue dans laquelle vous êtes impliqués. Ce niveau de formalité a-t-il évolué, et pourquoi ? Quel impact cela a-t-il sur la nature du dialogue engagé ?

Pour la CAD au niveau national il y a les conventions. Au niveau régional, les relations sont informelles car elles s'appuient sur les conventions mais souvent la collaboration opérationnelle est différente de ce qui est inscrit dans la convention car les conventions sont anciennes et les projets ont évolué.

En dehors des projets, il n'y a pas de relations particulières.

Pour le CIDDEF, tout est informel, il n'y a jamais eu de convention de partenariat ou d'accord cadre passé avec une institution (pour rappel, le CIDDEF n'a pas d'agrément donc ne peut pas signer de convention directement). Comme on l'a dit, on rencontre les personnes on les informe de nos activités, etc. Les institutions en question sont : le Ministère de la Solidarité, le Ministère de la famille (qui aujourd'hui est devenu un secrétariat d'Etat du ministère de la solidarité), la Commission Droits de l'homme du ministère des Affaires étrangères, la Présidence de la République, le Ministère du travail, le Conseil économique et social.

L'EACD entretient un dialogue formel avec les autorités, qui est cadrée par l'agrément et les rapports de contrôle. Toutefois, cette relation formelle est complétée par des rencontres

informelles avec certains représentants locaux des ministères. Il existe une collaboration opérationnelle très étroite avec le Directeur d'affaires sociales du quartier El Marg.

Pour l'AMSSF, il y a un dialogue formel avec les établissements étatiques et les associations du secteur à travers des canaux de dialogue bien établis (conventions, rapports, etc). Le secteur a évolué vers une professionnalisation ce qui a eu par conséquence la formalisation des outils de dialogue (rapports et conventions entre structures du secteur).

Fiche capitalisation N°8

APPRÉHENDER L'IMPACT DU DIALOGUE Suivi des différents effets du processus de dialogue

La construction d'une dynamique de dialogue est un processus de long terme, qui demeure par nature difficile à appréhender, à modéliser et bien sûr à mesurer en termes d'impacts. Pour autant, les parties prenantes de ce type de processus cherchent bien souvent à identifier leurs succès et leurs aboutissements communs afin de donner du sens à leur démarche et à leur mobilisation. De son côté, le programme SCP cherche également à mettre en avant les résultats de ces processus, pour mieux en valoriser l'utilité.

Ces résultats peuvent se décliner à la fois en termes de réformes des politiques publiques- mieux à même de répondre au défi de réduction de la pauvreté, mais aussi en termes de renforcement des collaborations entre pouvoirs publics et OSC dans la mise en œuvre et l'évaluation de ces politiques afin de mieux articuler les forces vives d'un secteur.

- Comment pensez-vous pouvoir mesurer les effets attendus et non attendus des processus de dialogue en place? Quels types d'outils de suivi sont-ils/peuvent-ils être mis en place dans ce sens ?

CAD de l'UTSS : nous en savons pas comment répondre à cette question car en dehors des projets il n'y a pas de dialogue. Dans le cadre des projets, il y a des reprises par les institutions de nos programmes dans certaines régions mais pas plus.

Il y a eu un exemple seulement qui peut aller dans ce sens : la direction régionale du développement voulait mettre en place dans une région des citernes d'eau pluviale dans les maisons. Or, une étude de la CAD avait montré qu'il était plus économique et pertinent d'exploiter une source naturelle. Quand nous avons appris la nature de leur projet nous leur avons présenté notre étude et ils ont finalement réalisé les travaux pour l'exploitation de cette source et utilisé les fonds restants pour un autre projet.

Pour le CIDDEF, il y a différentes situations selon le thème mais on mesure le résultat par l'action des pouvoirs publics dans le sens de nos recommandations.

Par exemple, le plaidoyer sur l'héritage n'a pas encore entraîné d'action concrète des pouvoirs publics pour renforcer l'égalité. Nous avons reçu des félicitations du ministère de la famille pour le travail réalisé et cela a ouvert un débat au niveau national avec les émissions de radio et télé. Le fait d'accéder aux chaînes de télé et radio publiques est un résultat car nous n'y aurions pas accès si les pouvoirs publics ne laissaient pas la question ouverte. Donc ils jugent notre action utile.

Sur la participation des femmes en politique, le plaidoyer a abouti au vote et l'application d'une loi instaurant un quota de 30% de femmes députés à l'Assemblée Nationale Populaire.

Nous n'avons pas d'outils spécifiques de suivi.

Pour l'EACD, il est difficile de répondre à cette question dans la mesure où ils n'ont pas développé des indicateurs pour mesurer l'impact du dialogue. Lorsqu'il s'agit d'un projet précis, on peut vérifier l'impact à travers les statistiques ou les enquêtes réalisées en interne pour mesurer les changements.

Les effets attendus du dialogue pour l'AMSSF se mesurent à partir de:

- Etablissement de la confiance entre les associations et les pouvoirs publics.
- Qualification des acteurs associatifs en vue d'améliorer leurs services offerts.
- Regroupement des associations dans des réseaux afin de mieux se positionner
- L'établissement des valeurs partagées

Par contre, les perspectives de l'organisation du secteur d'activité peuvent mener à un changement statutaire.

- Comment les politiques ou les réglementations de votre secteur ont-elles évolué et quelle est l'influence du processus de dialogue en cours, sur cette évolution ?

Voir ci-dessus

- Comment le processus de dialogue a-t-il éventuellement renforcé la collaboration entre ses parties prenantes sur la mise en œuvre et l'évaluation concertée des politiques du secteur ?

UTSS-CAD : pas concerné par la question

Pour le CIDDEF, certaines politiques publiques sont financées par les institutions internationales. Par exemple, les rencontre « stratégie » auxquelles le CIDDEF a participé sur le thème de la famille étaient dans le cadre d'une politique financée par l'UNIFEM. Il y a sûrement une évaluation qui est faite par les institutions internationales mais nous n'en avons pas connaissance.

La spécificité du travail de l'EACD est qu'il remplit des missions du « service public ». Leur mission est donc de promouvoir l'auto-développement et ne pas attendre la réaction des politiques publiques. Il n'y a pas de collaboration pour la préparation des politiques.

Le dialogue entre AMSSF et les pouvoirs publics a renforcé la collaboration entre les parties prenantes en vue d'organiser le secteur d'activité et de dresser une politique qui respecte les intérêts des AMC et qui protège les bénéficiaires.

Au Maroc, les échanges avec les pouvoirs ont participé beaucoup à l'évolution globale du secteur :

- ✓ Appui au secteur d'activité (financier, technique, en faveur des bénéficiaires)
- ✓ Qualification des structures pour se professionnaliser et pérenniser leurs services auprès de la population cible.
- Quels sont les effets sur votre organisation, sur la relation avec le partenaire français et sur l'espace de dialogue en lui-même? Quel impact sur la continuité de la relation partenariale et sur l'espace de dialogue?

Comme il n'y a pas d'évaluation, nous ne pouvons pas répondre à la question.

CFSI Programme SCP 2

Afin de croiser les expériences de chacun des projets engagés au sein du programme Société Civile et Participation 2010-2013, nous proposons un cadre commun et permanent de questionnement.

Ce cadre commun se structure autour de deux axes de réflexions, chacun constitué de 4 grandes « fiches de capitalisation » qui reprennent les interrogations exprimées par l'ensemble des partenaires du programme.

- *Pour les quatre projets pluriannuels du programme SCP :*

Chaque projet est amené à répondre à ces questionnements en deux temps :

- Au cours de l'année 1 (2011), le CFSI demande aux partenaires de proposer des éléments de réponses pour les 4 fiches de l'Axe 1 « Construction d'une voix collective ».
- Au cours de l'année 2 (2012), le CFSI demande aux partenaires de proposer des éléments de réponses pour les 4 fiches de l'Axe 2 « Participation aux politiques publiques ».

Cet exercice annuel de capitalisation accompagnera les autres éléments de reporting annuels prévus par le programme SCP.

- *Pour les projets financés annuellement par le programme SCP :*

Chaque projet est amené à choisir parmi les fiches de capitalisation les plus pertinentes pour son projet et à répondre à quatre fiches au minimum, qu'elles soient de l'axe 1 ou de l'axe 2.

Cet exercice de capitalisation accompagnera les éléments de reporting finaux prévus par le programme SCP.

Le format prévu pour l'écriture de chacune de ces fiches de capitalisation est d'environ deux pages. Il ne s'agit donc pas de présenter de nouveau l'initiative et les activités mais bien de mettre en avant les

éventuels obstacles et difficultés rencontrées ainsi que les solutions innovantes développées pour y faire face.

Les questions proposées dans les fiches de capitalisation sont avant tout formulées à destination du partenaire au Sud, mais s'adressent également à l'organisation française, directement et chaque fois qu'elles font sens pour elle. La rédaction de ces fiches est donc conçue comme un exercice commun de l'organisation française et de son partenaire au Sud.

Fiche capitalisation - PROCESSUS

MODALITÉS ET IMPACTS **du processus de capitalisation**

Démarche

- un processus de capitalisation conçu et mené « par » et « pour » les acteurs
- un processus permanent, collectif et évolutif
- une capitalisation pensée comme une méthodologie autant que comme un contenu

Objectifs

- renseigner les modalités de réalisation de la capitalisation au sein de chaque projet (relier méthodologie et contenu, comprendre les spécificités de chaque projet, identifier des points d'obstacle ou d'innovation méthodologiques ou de contenu)
- analyser l'impact de la capitalisation sur les projets eux mêmes (en termes de conduite du projet, de dialogue interne, d'impact sur les politiques publiques et d'acquisition d'outils de savoir et de partage de connaissance à partir de l'expérience)

I- MODALITÉS DE RÉALISATION DE LA CAPITALISATION

- Comment s'est déroulé le processus de capitalisation au sein de votre projet ? Quelle mobilisation, quelle méthodologie, quelle temporalité, quel dialogue ce processus a-t-il impliqué en interne ?

Nous avons présenté la démarche à nos partenaires au cours d'un comité de pilotage. Nous n'avons pas eu le temps à ce moment de passer en revue toutes les questions mais nous avons présenté les axes et les thèmes.

Nous avons ensuite organisé, dans le cadre d'un séminaire d'échanges de pratiques une demi-journée sur le thème de la capitalisation qui s'est déroulée en trois temps :

- Présentation théorique par BATIK Int. sur la capitalisation
 - Revue des pratiques des partenaires en matière de capitalisation
 - Choix des fiches à renseigner et préparation du processus de collecte (entretien individuel)
-
- Quelles contraintes en termes de contenu (Ex : compréhension des questionnements, compréhension de la démarche), en termes de moyens (Ex : moyens matériels, financiers, ressources humaines, disponibilité, résistance des acteurs au dialogue, etc.) et en termes de temps ?

La principale contrainte est liée au contenu des fiches et à la formulation de certaines questions. Nous avons fait le choix de remplir les fiches au cours d'entretiens avec chaque partenaire car il était nécessaire de faire un travail de reformulation des questions et d'exemplifier pour obtenir des réponses précises et suffisamment longues pour être exploitables.

Les partenaires ont joué le jeu de la réponse sans langue de bois mais la reformulation a pu influencer certaines de leurs réponses.

Certaines questions ont semblé redondantes mais dans l'ensemble l'accompagnement a permis de répondre à peu près à toutes les questions des fiches choisies.

Le temps mobilisé en tout a représenté :

- Une demi-journée de travail collectif (avec un temps de préparation pour la présentation sur la capitalisation)
- 2 à 3h d'entretien avec chaque partenaire (4 partenaires)
- 6h d'harmonisation des textes

- Quelles attentes et insatisfaction vis à vis de la coordination de la capitalisation par l'IRG ? Vis à vis du dialogue avec le CFSI ?

Rien de particulier, c'est plutôt de notre côté que nous identifions les points de faiblesse : nous aurions peut être du solliciter davantage l'IRG et le CFSI pour clarifier certaines questions en amont des entretiens.

- Autres points que vous souhaiteriez soulever quant aux modalités de réalisation de la capitalisation

II- IMPACT DE LA CAPITALISATION

- Comment évaluez-vous l'utilité de la capitalisation pour le projet ?

Voir ci-dessous

- Quel impact sur la conduite du projet ? Les questionnements de la capitalisation ont-ils servi le projet dans la définition ou la réalisation de ses objectifs ? Le processus de capitalisation a-t-il facilité le dialogue interne etc. ?

Le processus a grandement facilité le dialogue interne. Nous avons rencontré des difficultés de relation avec un des partenaires du projet les premiers mois et chacun a du faire preuve d'écoute et d'adaptation, tout en gardant le cap des objectifs du projet. Jusqu'au travail de capitalisation, nous n'avions pas eu l'occasion de revenir sur ces étapes de négociation et de tensions qui ont prévalu au démarrage. En parler et l'analyser à posteriori grâce à la capitalisation a permis de mesurer ces efforts et ainsi de renforcer notre partenariat.

Pour BATIK International, ce démarrage difficile avait déjà provoqué une remise en question de la méthodologie choisie pour la constitution du partenariat mais le travail de capitalisation a permis une prise de recul supplémentaire pour mieux fonctionner dans l'avenir. Par ailleurs, le très grand apport est d'avoir pour la première fois écrit sur ces difficultés et « capitaliser » véritablement pour que l'équipe diffuse les enseignements sur d'autres projets et surtout par la suite avec d'autres ressources humaines.

- La capitalisation a-t-elle permis de mettre en place des nouveaux outils de questionnements et/ou de méthodologie de production de connaissances à partir de l'expérience ?

Pas dans le cadre du projet GEPE mais compte-tenu du fort impact sur la relation partenariale et en prévision de mouvements de ressources humaines, l'AMSSF/MC et BATIK International ont planifié l'élaboration d'une méthodologie propre à chaque structure en ce sens.

Par ailleurs, l'UTSS-CAD, EACD, l'AMSSF/MC et BATIK Int. sont engagés dans un nouveau projet régional pluri-annuel qui débutera en septembre 2013 et suite au séminaire d'échanges de pratiques sur le thème de la capitalisation, les organisations ont décidé de tester des fiches de capitalisation qui pourront être opérationnelles pour le démarrage de ce projet.

- Quel impact plus spécifiquement sur votre dialogue avec les pouvoirs publics et sur l'les politiques publiques ?

Plus généralement la capitalisation a-t-elle permis de réorienter, de modifier l'action prévue initialement ?

Pas d'impact observé

Pas de réorientation

- Quelles propositions d'amélioration ou d'innovation pour un meilleur impact de la capitalisation sur le projet ?

Mettre à la disposition des porteurs de projets d'avantages d'exemples de capitalisation dans différents domaines d'activités.

- Autres points que vous souhaiteriez soulever quant à l'impact de la capitalisation

Cette question est reprise en dessous. Pas exactement



REMARQUES:

Quelles remarques additionnelles souhaiteriez-vous formuler quant à la capitalisation en général ?

