

## Construire sa démarche

Destiné aux praticiens, ce guide présente les étapes spécifiques d'une démarche pluri-acteurs : identifier et mobiliser les acteurs ; suivre, animer et coordonner la dynamique ; évaluer et pérenniser. Des repères et des outils issus d'expériences menées par des ONG et Collectivités territoriales y sont rassemblés, accompagnés par des vidéos. Ils seront utiles pour mettre en œuvre une dynamique pluri-acteurs dans ses actions et répondre à l'objectif d'amélioration de l'Éducation.

### ↳ Retrouvez

« Agir en pluri-acteurs pour une éducation de qualité »

Penser les enjeux  
Collection POINTS DE VUE SUR

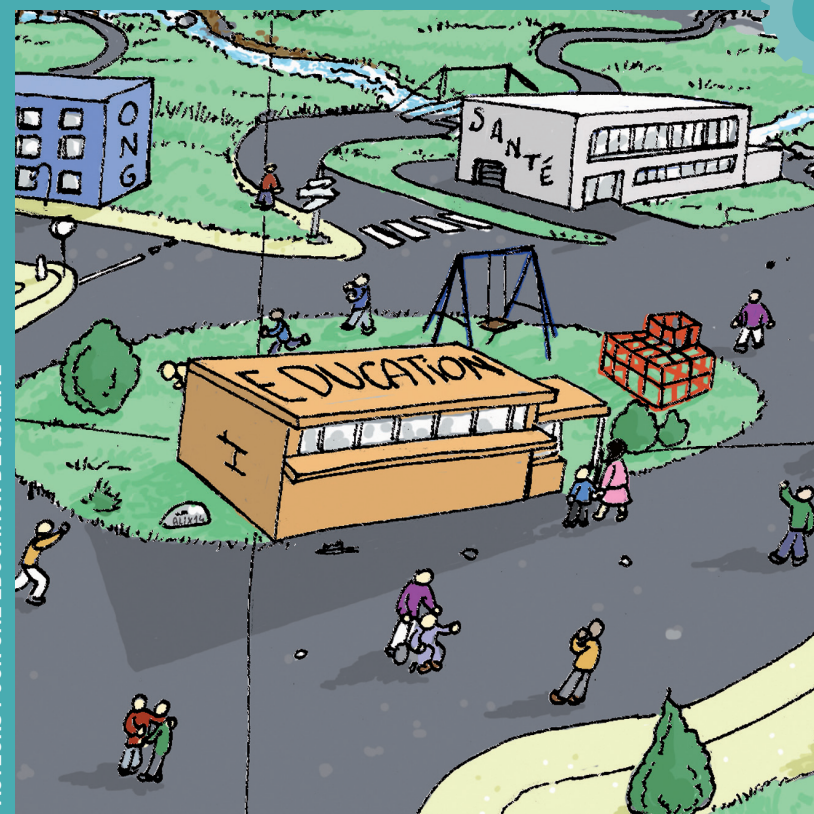
© Illustrations : Alix Arnaud - Réalisation graphique : www.raphaelledia.fr

F3E • AGIR EN PLURI-ACTEURS POUR UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ

## Agir en Pluri-Acteurs pour une Éducation de qualité

### ↳ Construire sa démarche

REPÈRES  
SUR...



Co-rédaction : Membres du groupe de travail :



Avec le soutien de :





**Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](#).**

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# UN GUIDE POUR PASSER À L'ACTION

## Comment lire ce guide ?

Grâce à un large panel d'outils et de repères, ce guide vous accompagne à créer votre propre démarche. Il ne propose pas d'application mécanique, mais des pistes à explorer pour faciliter la conduite d'une dynamique pluri-acteurs dans vos actions.

L'équilibre ne va pas de soi entre la mobilisation d'une dynamique pluri-acteurs et la conduite d'un projet d'Education. «Construire sa démarche» propose des réponses opérationnelles pour relever les enjeux du pluri-acteurs et parvenir à mieux intégrer les dynamiques d'acteurs dans vos programmes et projets avec comme horizon, celui d'améliorer l'accès et la qualité de l'Education.

Outils pratiques, retours d'expériences, vidéos pédagogiques, points d'attention : autant de repères pour l'action. Ils sont issus de la capitalisation des expériences menées par Aide et Action, Asmae, Handicap International Luxembourg, Partage et Solidarité Laïque avec l'appui et la contribution d'Inter-Mondes Belgique.

Les repères présentés ici ont fait leur preuve sur le terrain. D'autres existent, n'hésitez pas à en informer le F3E : ce guide a vocation à évoluer au rythme des pratiques des acteurs de l'Education !

### Le groupe de travail :

- Gilles Ceralli, [Handicap International Luxembourg](#)
- Mahfou Diouf, [Aide et Action](#)
- Damien Kirchhoffer, [Asmae](#)
- Marie Laluque, [Solidarité Laïque](#)
- Julie Saturné, [Partage](#)
- Nathalie De Sousa Santos, [Partage](#)

### Coordination et rédaction :

- Marc Totté, [Inter-Mondes Belgique](#)
- Perrine Duroyaume, [F3E](#)
- Marthe-Valère Feuvrier, [F3E](#)



## Les défis opérationnels

Pour mobiliser une dynamique pluri-acteurs intégrée au projet, 5 défis ont été mis en exergue dans «Penser les enjeux» :

- 1 - Mobiliser les acteurs et lancer la dynamique pluri-acteurs
- 2 - Coordonner et animer le travail
- 3 - Construire des accords et des référentiels communs
- 4 - Rétribuer les acteurs engagés dans une démarche pluri-acteurs
- 5 - Travailler en « pluri-acteurs » au-delà du « partenariat »

### Et pour aller plus loin...

Dans la collection [Points de vue sur](#)

POINTS  
DE VUE  
SUR...

## ↳ Penser les enjeux

Mobiliser une diversité d'acteurs et dans le même temps, conduire un projet d'Education ne vont pas toujours de soi. Pour que les dynamiques pluri-acteurs contribuent à l'amélioration de l'Education, des défis opérationnels sont à considérer.

Plus qu'un appui au projet, elles permettent aussi de repenser les logiques d'actions et d'acteurs : œuvrer en pluri-acteurs, c'est participer à un changement social bénéfique pour l'Education.

Cet ouvrage donne des clefs pour saisir les enjeux de ces dynamiques et présente les 5 défis à relever.

## Le temps du pluri-acteurs

Le temps du pluri-acteurs ne se confond pas avec celui du projet même s'ils s'articulent parfois l'un à l'autre. **Les dynamiques d'acteurs précèdent le projet et lui succèdent.** Une phase de mobilisation préalable est considérée comme un pré-requis pour la réussite du projet : identifier les parties prenantes, prendre le temps d'informer et de « prendre la température » du contexte sont des étapes qui se situent en amont même de la définition du projet.

Les facilitateurs auront pour mission de permettre à l'ensemble des acteurs d'exprimer leurs points de vue et d'aboutir à un dialogue équilibré dans un climat de confiance.

La dynamique lancée, encore faut-il pouvoir l'entretenir tout au long de la mise en œuvre du projet, tenir le rythme et l'engagement des acteurs dans la durée. Comment s'assurer de la participation de chacun et éviter la « sur-représentation » de certains acteurs, le plus souvent des leaders habitués au langage technique du projet ? Les enjeux portent ainsi sur le suivi-évaluation des dynamiques développées au sein d'un projet d'Education. Ce suivi-évaluation demande des outils et méthodes appropriés, centrés sur les acteurs.

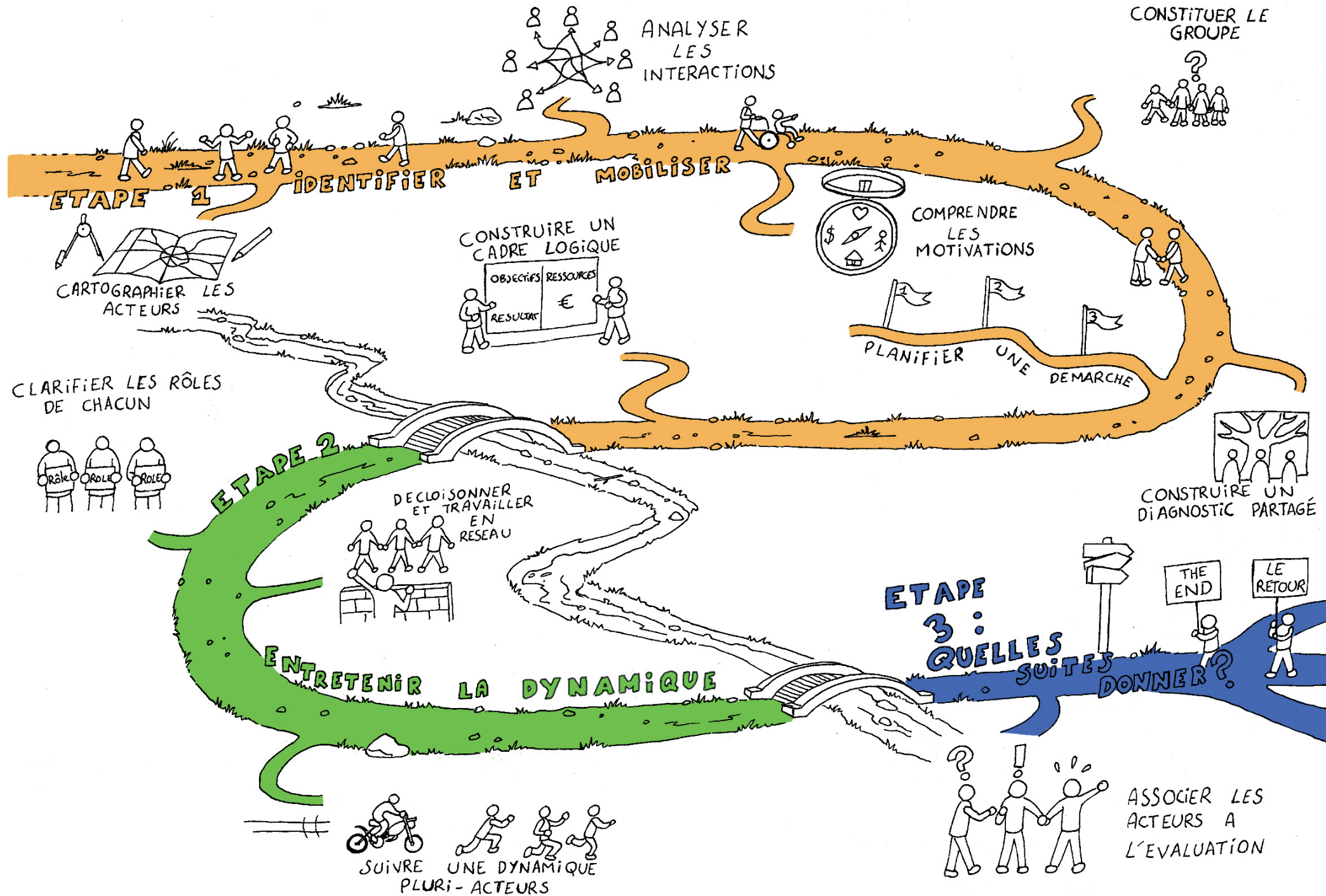
Les cadres d'échanges et de relations développés lors du projet peuvent aussi lui survivre ! Les dynamiques pluri-acteurs prennent des chemins que les opérateurs du projet n'avaient pas envisagés à son lancement. Les nouvelles relations tissées entre acteurs et les changements qui leur sont liés interrogent alors la pérennisation de ces démarches: jusqu'où aller dans le soutien à ces démarches ? Comment le projet peut-il suivre et anticiper les effets des dynamiques d'acteurs initiées ? Quelle est la nature des changements au sein des systèmes d'acteurs et comment les accompagner ?



De l'initiation à la pérennisation, trois temps majeurs dans la vie d'une dynamique d'acteurs ont été identifiés :

- 1 - Identifier et mobiliser les acteurs
- 2 - Entretenir la dynamique d'acteurs
- 3 - Et après la fin du programme : quelles suites donner à la dynamique pluri-acteurs ?

➔ **Un chemin à suivre :** la carte qui suit vous présente les 3 temps et pour chacun, des actions à mener. A vous de choisir, d'aller explorer celles qui répondent le mieux à vos préoccupations.



## Et pour mener ces actions, des repères et outils



### Repères et outils : liste

#### Temps 1 : Identifier et mobiliser

p.12.....		A1 - Panorama des acteurs
p.14.....		A2 - Le diagramme de Venn
p.17.....		A3 - La matrice des acteurs
p.20.....		A4 - La boussole intérieure
p.23.....		A5 - Les défis de changement
p.28.....		A6 - Retour d'expérience-Solidarité Laïque : la gouvernance du PROCOFIL
p.34.....		A7 - Retour d'expériences-Aide et Action : un diagnostic participatif
p.35.....		A8 - Retour d'expériences-ASMAE : une mobilisation d'acteurs pour identifier un projet
p.39.....		A9 - Retour d'expériences-ASMAE : une planification collective de projet
p.41.....		A10 - Cadre Logique : projet d'éducation et pluri-acteurs
p.44.....		A11 - Comprendre et discuter collectivement un budget

#### Temps 2 : Entretenir la mobilisation des acteurs

p.52.....		B1 - Le chronogramme
p.53.....		B2 - Retour d'expériences – Handicap International : animation d'un dispositif de pilotage pluri-acteurs
p.58.....		B3 - Les conditions du suivi-évaluation
p.60.....		B4 - Suivi-évaluation d'un groupe pluri-acteurs
p.61.....		B5 - Indicateurs : projet d'éducation et pluri-acteurs
p.64.....		B6 - Retour d'expériences - Aide et Action : typologie de marqueurs de progrès

#### Temps 3 : A la fin du programme : quelles suites donner?

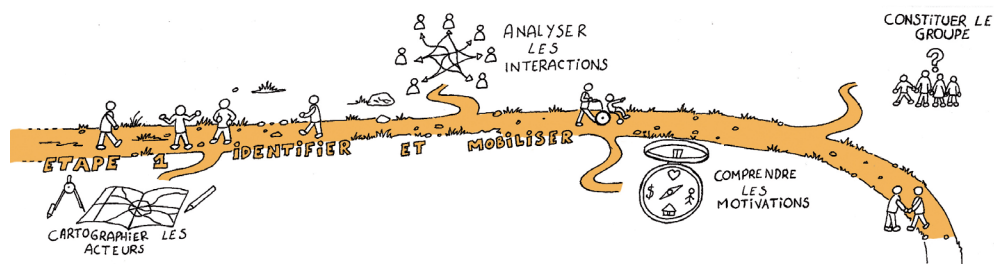
p.69.....		C1 - Retour d'expériences - Asmae : une conduite d'évaluation
p.70.....		C2 - Grille de questions pour évaluer une démarche pluri-acteurs
p.73.....		C3 - Récits et témoignages : Partage, Adema, Racines et Handicap International



➔ Les membres du groupe de travail nous parlent de leurs expériences de terrain et des outils partagés dans ce guide. De leur usage bien sûr mais aussi de l'intérêt du pluri-acteurs pour l'Education.

# TEMPS 1

## IDENTIFIER LES ACTEURS



↳ Référez-vous à :

Défi 1 p.44  
«Penser les enjeux»

«Tous acteurs? Et si oui, quels acteurs?». Avant de solliciter les personnes et institutions concernées par le projet, une phase d'observation est utile. En amont du diagnostic préalable à un projet, il est essentiel de prendre le temps d'identifier les motivations et les rôles de chacun, de comprendre les relations entre acteurs.

➔ Pour entamer la démarche, nous vous proposons 4 actions :

- 1 - Cartographier les acteurs
- 2 - Analyser les interactions et influences
- 3 - Comprendre leurs motivations et leur rapport face au changement
- 4 - Constituer le groupe

En pratique, ce travail se fait souvent intuitivement à travers la connaissance que l'organisation possède des personnes avec qui elle a l'habitude d'être en contact. Pour autant, des outils et repères peuvent être utiles pour faciliter et objectiver ce travail à cette étape ; étape de mobilisation qui s'avère fondamentale pour la suite du programme/projet et plus globalement pour la dynamique.



## Cartographier



### A.1 - Le panorama des acteurs

Proposé par Handicap International, ce premier outil consiste à identifier les acteurs en construisant un panorama le plus large possible de ceux-ci. Pour se faire, nous vous proposons de placer les différents acteurs qui sont liés de près ou de loin au programme ou projet éducatif dans une cible. Le centre représente le « cœur » du projet. L'enjeu est de positionner les acteurs dans les différents cercles en fonction de leur proximité ou non avec le cœur du projet.

A cette étape, il ne faut pas hésiter à avoir une vision très élargie pour être sûr de n'exclure personne. La démarche consiste aussi à positionner ces différents acteurs et établir une première hiérarchisation. Les acteurs se situent également dans le cercle selon leur fonction et leur rôle définis ici en 4 grandes catégories. Ce travail permettra par la suite de constituer des groupes et d'organiser le pilotage.

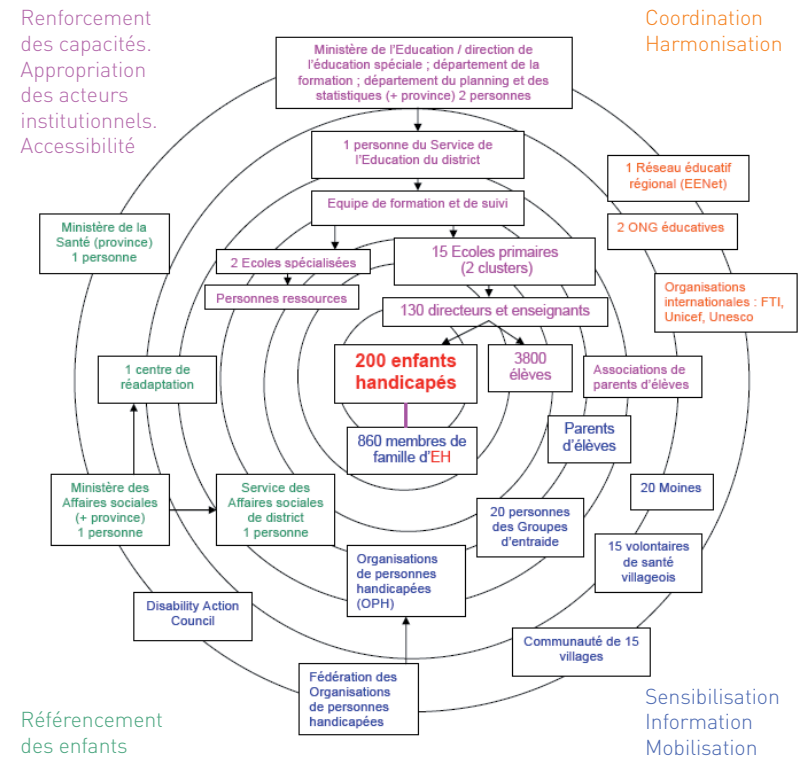


Lien vidéo

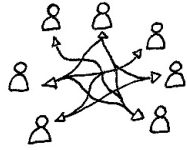
Gilles Ceralli d'Handicap International Luxembourg, explique dans quel contexte utiliser cet outil et comment l'élaborer. Un panorama utile pour une prise de conscience collective du pluri-acteurs.

A-1

## Panorama des acteurs - Projet d'éducation inclusive pour enfants handicapés au Cambodge Handicap International







## Analyser les interactions et influences

Avant le cadre logique, les logiques d'acteurs ! Après avoir identifié les acteurs, il s'agit de comprendre les interactions qui existent entre eux et les capacités d'influence de chacun. Deux outils peuvent être utiles.



### A.2 - Le diagramme de Venn

#### → C'est quoi ?

Utile durant la phase de diagnostic, ce diagramme utilisé par Aide et Action permet de visualiser et d'analyser avec les populations, les relations qui existent entre les personnes et les institutions jouant un rôle dans la prise de décision.



[Lien vidéo](#)

Mahfou Diouf d'Aide et Action présente le diagramme de Venn : il insiste sur l'importance de laisser les acteurs s'exprimer sur leurs visions de leur environnement.

Tout au long de l'exercice, poser des questions pour préciser les informations portées sur le schéma.

#### → Pourquoi ?

Avec cet outil, les membres de l'équipe pourront :

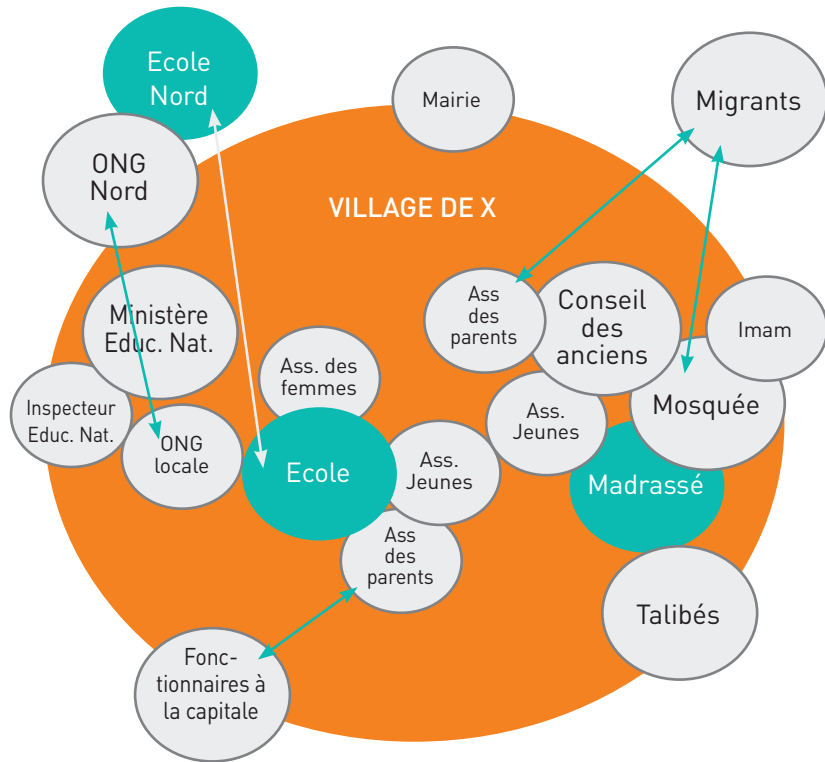
1. **Collecter** des informations sur les personnes et institutions concernées par la prise de décision dans un domaine déterminé ainsi que sur leurs activités ;
2. **Comprendre** comment les populations les perçoivent et à quel niveau ils les situent par rapport à cette prise de décision ;
3. **Matérialiser et visualiser** les relations qui existent entre les institutions et les personnes par un diagramme ;
4. **Analyser** ces relations.

#### → Comment faire ?

1. Avec l'aide de quelques acteurs bien informés, identifiez les principales personnes et institutions intervenant dans la prise de décision concernant le thème de la recherche et discuter de leur rôle ;
2. Le nom de chaque personne et de chaque institution est inscrit dans un cercle (celui-ci est plus ou moins grand selon l'importance de la personne ou de l'institution) et est placé de telle sorte que :
  - les cercles séparés indiquent qu'il n'existe aucune relation ;
  - les cercles qui se touchent indiquent que la relation existe mais à un niveau très réduit ;
  - les cercles qui se chevauchent indiquent que la relation est plus ou moins forte selon l'importance du chevauchement ;
  - Les flèches indiquent les relations d'influence entre les acteurs.
3. L'exercice sera plus participatif si les noms ou les symboles représentant les personnes ou institutions concernées sont inscrits sur des feuilles de papier que les populations peuvent déplacer à volonté.

A-2

## Exemple de diagramme de Venn



➔ Cet exemple correspond à un village fictif traversé par des tensions entre différentes institutions. La plupart des institutions se situe du côté des ordres locaux avec une Madrassé (école coranique) plus importante que l'école moderne. Certains groupes partagent des relations avec des institutions qui ne se côtoient pas (par exemple, les associations de jeunes qui interagissent à la fois avec l'école et la Madrassé) alors que d'autres entretiennent des liens privilégiés (comme l'association de femmes avec les intervenants extérieurs). Les flèches indiquent également ces relations privilégiées. La mairie a une influence limitée. Les groupes situés à droite apparaissent à la fois plus importants et plus proches (plus soudés).

➔ Animer une discussion dans une communauté villageoise. Quelques questions à poser :

- Qui (individus ou groupes) a le pouvoir de dicter des règles dans le domaine de l'éducation ?
- Qui se charge de les faire appliquer? Que se passe-t-il en cas de conflit?
- Quel est le rôle des différents groupes de la communauté (femmes, jeunes, etc.) au niveau de la prise de décision? Et au niveau des décisions spécifiques concernant l'éducation ?
- Le village prend-il de façon autonome les décisions au sujet de l'éducation ou bien le fait-il en collaboration avec d'autres institutions ?
- Quelles sont les aides ou les sanctions potentielles qui proviennent de l'extérieur du village et qui concernent l'éducation ?
- Certaines institutions sont-elles en perte de vitesse ou gagnent-elles de l'importance? Pourquoi?



## A.3 - La matrice des acteurs



[Lien vers](#)

Un exemple de matrice réalisé par Handicap International.

Utilisé par Handicap International<sup>1</sup>, cet outil est destiné aux acteurs de développement qui souhaitent disposer d'une grille de lecture des relations entre les différentes familles d'acteurs impliquées dans un projet. Elle est plus systématique et détaillée que le diagramme de Venn.

<sup>1</sup> Issue du Guide de renforcement des capacités et relation partenariale d'Handicap International, Stéphanie Ziegler, octobre 2008, p72



Lien vidéo

Gilles Ceralli présente une application concrète de cet outil d'Handicap International : il permet un diagnostic fin des relations et donne des bases pour développer des interactions entre acteurs.

➔ **Version 1 : Identifier des relations**

- Répertoriez les principaux acteurs et organisations d'un domaine spécifique (par ex. les représentants du département 1 ou les associations de personnes handicapées) sur l'axe vertical ;
- Répertoriez les principaux acteurs et organisations d'un autre domaine (par ex. les représentants du département 2 ou d'un service gouvernemental ) sur l'axe horizontal ;
- Remplissez les cases «relation» en discutant de la relation entre deux personnes ou organisations à la fois.

A-3

**La matrice des acteurs - version 1**

Tableau à double entrée :

	Acteur A	Acteur B	Acteur C	Acteur...
Acteur 1	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur A	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur B	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur C	Relation entre l'acteur 1 et l'acteur...
Acteur 2	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur A	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur B	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur C	Relation entre l'acteur 2 et l'acteur...
Acteur 3	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur A	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur B	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur C	Relation entre l'acteur 3 et l'acteur...

➔ **Version 2 : Anticiper les impacts**

- Répertoriez les principaux acteurs et organisations sur l'axe vertical ;
- Répertoriez les mêmes acteurs et organisations sur l'axe horizontal ;
- Remplissez les cases «impact» en discutant de l'influence mutuelle entre deux personnes ou organisations à la fois.

A-3

**La matrice des acteurs - version 2**

Tableau à double entrée :

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur...
Acteur 1		Impact de l'acteur 1 sur l'acteur 2	Impact de l'acteur 1 sur l'acteur 3	Impact de l'acteur 1 sur l'acteur...
Acteur 2	Impact de l'acteur 2 sur l'acteur 1		Impact de l'acteur 2 sur l'acteur 3	Impact de l'acteur 2 sur l'acteur...
Acteur 3	Impact de l'acteur 3 sur l'acteur 1	Impact de l'acteur 3 sur l'acteur 2		Impact de l'acteur 3 sur l'acteur...



## Comprendre les motivations et le rapport aux changements

Une fois les acteurs identifiés et les interactions et influences précisées, il s'agit d'aller plus loin pour caractériser les motivations des différents acteurs et comprendre leur rapport au changement.



### A.4 - La boussole intérieure



[Lien vidéo](#)

Marc Totté revient sur cet outil qui permet de considérer les tensions qu'un individu peut vivre entre une pluralité d'objectifs.

Conçue par Inter-Mondes<sup>2</sup>, cet outil invite à considérer les logiques d'acteurs.

Les acteurs sont à tout moment partagés entre plusieurs objectifs qui peuvent se révéler mutuellement exclusifs et dont il faut tenir compte. L'ensemble des objectifs que l'acteur poursuit à travers une même activité constitue sa boussole intérieure et le point d'arbitrage constitue l'optimum circonstanciel.

La gestion d'un groupe pluri-acteurs nécessite la négociation régulière et l'arbitrage entre ces optimums circonstanciels. Elle peut être faite collectivement ou par le « facilitateur » du groupe.



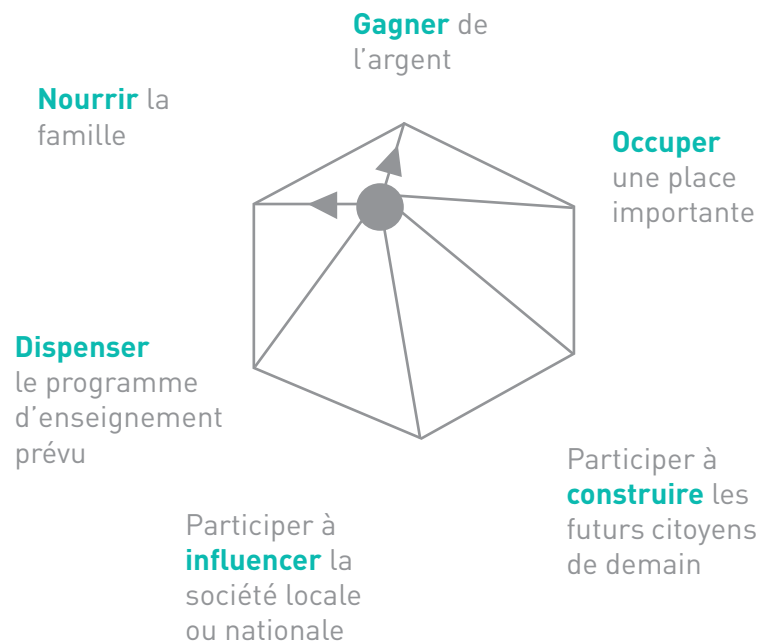
La figure suivante illustre un exemple de boussole intérieure. Le point noir et les flèches indiquent les objectifs privilégiés (l'optimum circonstanciel) tandis que les lignes signalent que les autres objectifs ne sont pas exclus pour autant.

Nous avons pris l'exemple de l'enseignant. Nous aurions pu tout aussi bien prendre le cas du chargé de mission de l'ONG également tiraillé entre plusieurs objectifs contradictoires, comme par exemple faire la promotion d'une méthode pédagogique particulière ou de principes particuliers (genre, bonne gouvernance, etc.), développer la renommée de son organisation, progresser dans l'organigramme de son institution, mieux faire correspondre les activités proposées aux exigences de ses donateurs, régler les problèmes de famille résultant de son expatriation, etc.

Pour la gestion du pluri-acteurs, ce type de raisonnement revêt une grande importance. En effet, le lancement d'une dynamique pluri-acteur met en interaction des acteurs qui possèdent des boussoles intérieures différentes, complexes et pas forcément connues ni reconnues par les partenaires en présence.

<sup>2</sup> De Leener Ph. ENDA GRAF Sahel/ICRAF SALWA/ FIDA, PROSYNAF Note d'appui n°1, septembre 2000

A-4

La boussole intérieure<sup>3</sup>

<sup>3</sup> D'après De Leener P. 2000 Inter-Mondes



## A.5 - Les défis de changement

Cet outil, utilisé par Aide et Action et inspiré par la FRAO<sup>3</sup>, distingue par catégorie d'acteurs :

- les possibilités de contribution au changement,
- les manières d'y contribuer,
- les objectifs attendus que l'on se donne par rapport à cet acteur.

Il s'inscrit dans l'étape habituelle de définition des rôles et responsabilités assumés par chaque acteur-clé. Mais il l'enrichit cette étape en permettant de préciser les transformations qui doivent se produire au sein de chaque acteur pour que le développement recherché ne se limite pas à la simple réalisation des activités prévues.

### Ce qu'on entend par défis de changement

- Les défis de changement décrivent la manière dont les comportements, les relations et les activités d'un groupe changeront si le programme obtient des résultats satisfaisants. Pour que des changements puissent avoir lieu, il faut que les personnes, groupes ou institutions changent. Par exemple, une nouvelle construction n'entraîne pas forcément de changement si les façons de l'utiliser et de la maintenir ne suivent pas en conséquence. Il ne s'agit donc pas de vouloir changer les choses mais plutôt les individus.



[Lien vidéo](#)

Mahfou Diouf nous parle de l'importance de concevoir des défis de changements pour chacun des acteurs, y compris pour l'ONG.

<sup>4</sup> Exemple de méthodologie d'animation d'un projet éducatif global, Aide et Action 2012.

## DÉFIS DE CHANGEMENT ET FAMILLE D'ACTEURS

QUI A BESOIN DE CHANGER ?	EST-IL POSSIBLE D'Y CONTRIBUER ?	SI OUI, QUELLE EST LA MEILLEURE MANIÈRE D'Y CONTRIBUER ?
---------------------------	----------------------------------	--

### TENANTS DU SYSTEME

La Commune	Oui	Formation - Communication - Appui technique et méthodologique
------------	-----	---

**Attendus :** Nous souhaitons voir le Conseil municipal et ses divers membres :

- renseigner régulièrement la population sur ses activités,
- se considérer plus redevables aux populations qu'aux instances du parti qui les a investis,
- être des gens formés, capables d'initiatives et d'esprit partenarial,
- appréhender les enjeux de développement au niveau de la collectivité territoriale.

La maison de quartier	Oui	Information - Formation sensibilisation
-----------------------	-----	---

**Attendus :** Nous souhaitons voir la maison de quartier :

- être le cadre de concertation vers lequel convergent toutes les associations et tous les groupements du territoire,
- être un centre de ressources capables de fournir des services de conseils, d'informations aux organisations et aux populations du territoire,
- prospecter et nouer des relations de partenariat.

Prestataires de services	Oui	Formation - Communication - Appui technique et méthodologique
--------------------------	-----	---

**Attendus :** Nous souhaitons voir les prestataires de service locaux :

- s'organiser et développer des compétences pour rentrer en compétition valablement et soumissionner,
- promouvoir une culture de respect et de confiance réciproque avec leurs clients à l'échelle locale,
- participer aux différentes réunions de concertation prévues avec les différents acteurs de terrain,
- encourager l'ouverture vers d'autres projets et partenaires de développement.

QUI A BESOIN DE CHANGER ?	EST-IL POSSIBLE D'Y CONTRIBUER ?	SI OUI, QUELLE EST LA MEILLEURE MANIÈRE D'Y CONTRIBUER ?
---------------------------	----------------------------------	--

### ORGANISATION LOCALE

Le Comité de concertation et de gestion (C.C.G.)	Oui	Coopération - Information - Échanges
--	-----	--------------------------------------

**Attendus :** Nous souhaitons voir un C.C.G. :

- rassembler, sur des bases non partisans, l'ensemble des forces vives de la communauté et de coordonner la concertation sur les projets et programmes de développement, ainsi que le suivi de leur exécution,
- être doté d'instruments et de mécanismes de fonctionnement clairs, consensuels et non exclusifs,
- assurer l'intégrité et la gestion transparente des ressources fournies par le programme ou par d'autres partenaires,
- mobiliser les contributions attendues des populations,
- identifier et contractualiser des services pour instruire, exécuter et suivre des projets de développement,
- développer des relations de partenariat avec le conseil rural auquel il fournit tout l'appui nécessaire à la prise de décisions.

### ACTEURS COMMUNAUTAIRES

Élèves, parents, communauté, famille etc.)	Oui	Sensibilisation - Information formation - Analyse participative
--	-----	---

**Attendus :** Nous souhaitons voir les acteurs communautaires :

- identifier et exprimer leurs besoins réels et leurs priorités de développement,
- participer de manière très active à l'élaboration du Plan local de Développement,
- démontrer de solides capacités d'initiatives, de prise de décision et de gestion dans le processus de développement,
- négocier et conclure des marchés suivant des procédures transparentes.

Les responsables ou leaders des organisations s'impliquer dans la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires (au niveau interne et externe), faire le plaidoyer auprès des autorités locales et des partenaires de développement.



## Constituer le groupe

Organiser la gouvernance d'un groupe pluri-acteurs : la traduction opérationnelle et politique de la dynamique



↳ Référez-vous

Défi 2 p.56,  
«Penser les enjeux»

Pour rendre opérationnelle cette dynamique, au moins trois conditions font consensus. Il faut en effet qu'il y ait :

- un groupe restreint considéré comme le « noyau dur » qui va faire interface entre la « société » interpellée et le « projet » (entre 6 et 10 personnes) ;
- Au sein de ce noyau dur, un facilitateur, intermédiaire, médiateur entre le projet et les acteurs associés. Il est à distinguer du coordinateur et du responsable. Ce rôle de facilitateur peut être tenu par un chargé de projet de l'ONG et un homologue local ;
- différents niveaux d'implication, que l'on peut symboliser comme des cercles concentriques, où l'implication sera d'autant plus forte que l'on est proche du noyau.

Le noyau dur peut être considéré comme un groupe opérationnel qui va réunir les acteurs directement concernés par la problématique. Le rapport entre instances politiques et exécutives est aussi à considérer avec une grande attention.

Les expériences menées dans les Programmes Concerté Pluri-Acteurs, en particulier le PROCOPIL, tendent à considérer des instances politiques différentes des instances exécutives, mais avec des liens forts, parfois traduites dans des binômes d'acteurs chargés de missions spécifiques.



### Points d'attention

- Distinguer un « noyau dur »,
- Distinguer instances exécutives et politiques,
- Construire des liens forts entre ces instances,
- Créer les conditions pour une implication de l'organisation au-delà de l'individu participant au groupe,
- Créer la confiance en alternant rencontres formelles et informelles afin de permettre aux membres de mieux se connaître,
- Penser à mobiliser des bénéficiaires directs.



## Les instances de gouvernance du programme PROCOPII, **Solidarité Laïque**

### Comité de Coordination Français

SOLIDARITE LAIQUE (SL)  
MAE / AFD  
Assemblée des Départements de France (ADF)  
Cités Unies France (CUF)  
Acteurs français du PROCOPII

### Comité de Coordination Bulgare

RNE  
MAEE / Ambassade de France en Bulgarie  
Agence pour la protection de l'enfance, Agence pour la protection sociale, Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports, Ministère du Travail et des Politiques Sociales, ANMRB, UNICEF  
Acteurs Bulgares du PROCOPII

### Comité Régional PROCOPII

- Réseaux associatifs français (SL), roumains (FONPC), bulgares (RNE) et moldaves (APSCF)
- Représentants Etats français, roumain, bulgare et moldave ; MAE / AFD
- Représentants Collectivités locales et réseaux de collectivités locales de France, Roumanie, Bulgarie, République de Moldavie
- Ambassades de France, de Roumanie, République de Moldavie, Bulgarie.



[Lien vidéo](#)

Dans le cadre de la capitalisation du PROCOPII, les différents acteurs témoignent de l'émergence d'une nouvelle gouvernance et de leurs apprentissages respectifs.

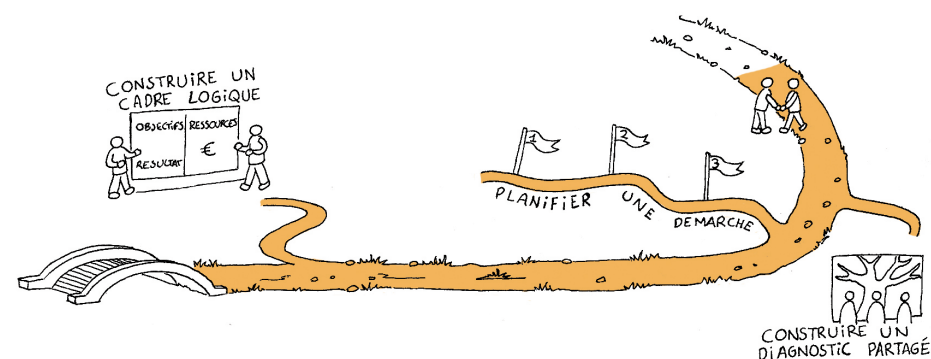
### Comité de Coordination Roumain

FONPC  
MAEE / Ambassade de France en Roumanie  
Autorité Nationale pour la Protection des Familles et des Droits de l'Enfant (ANPFDC)  
Union Nationale des Conseils de Judets de Roumanie (UNCJR)  
Association des Maires de Roumanie (AMR)  
UNICEF  
Acteurs roumains du PROCOPII

### Comité de Coordination Moldave

APSCF  
MAEE / Ambassade de France en République de Moldavie  
Agence pour la protection sociale, Association des Municipalités de Cahul, UNICEF  
Acteurs moldaves du PROCOPII

## TEMPS 1 MOBILISER LA DYNAMIQUE



### Pour aller plus loin :

Lisez les Retours d'expériences sur le Procopil dans «**Penser les enjeux**» (pp. 31, 36-37, 59)





### ↳ Référez-vous

Défi 3 p.56  
«Penser les enjeux»

Vous voilà ensemble, un collectif pluri-acteurs commence à émerger, une ou plusieurs instances se dessinent. Il s'agit maintenant de trouver un accord commun sur la situation qui vous a conduit à vous engager collectivement.

### ↳ Les problèmes constatés à cette étape :

- Manque de concertation et de complémentarité avec un chevauchement des actions et des projets d'éducation sur un territoire ;
- Multiplicité des intervenants ;
- Difficultés à tomber d'accord sur des constats et à se construire une légitimité ;
- Priorités divergentes ;
- Niveaux d'intérêt et de motivation de départ très variables ;
- Difficultés à impliquer les bénéficiaires dans l'identification ;
- Problème de légitimité à asseoir la prise de décision et lui donner une portée plus démocratique.

### ↳ Les questions clefs :

- Comment mieux intégrer et faire participer les acteurs provenant d'univers et de catégories différentes à l'identification des problèmes et des actions à mener ?
- Comment construire une compréhension commune de la problématique et des possibilités d'actions<sup>5</sup> : qu'est-ce qui fait réellement problème ? Pourquoi ce problème et pas un autre ?
- Quelles sont les raisons qui peuvent expliquer les problèmes ? Où sont les leviers pour un changement de long terme ?

### ↳ Les actions :

- Construire un diagnostic partagé ;
- Passer du diagnostic à la planification collective ;
- Construire un cadre logique et un budget.

<sup>5</sup>. Ou de non-action : il est important que cette possibilité puisse être aussi envisagée dès le départ pour éviter de s'investir dans des « combats » perdus d'avance ou contre-productifs.



## Construire un diagnostic partagé : les premier pas de la dynamique pluri-acteurs

Handicap International et Partage parlent d'une « difficulté à tomber d'accord sur un constat objectif de la situation ». Pour Aide et Action, il est avant tout nécessaire d'intéresser les parties prenantes à la problématique. Ces quelques remarques d'acteurs montrent l'importance de construire une représentation partagée de la situation et ainsi favoriser une entente entre les acteurs d'univers différents sur une même vision de l'existant et de ce qui serait à changer.

Ce besoin d'objectivation collective répond donc à plusieurs objectifs :

- Justifier l'action,
- Disposer d'une situation de référence,
- Construire des représentations partagées,
- Motiver, sensibiliser.

Ce travail favorisera  
une meilleure  
connaissance interne  
des représentations  
et pratiques  
opérationnelles des  
membres.

Pour Handicap International cependant, ce besoin d'objectivation vient en réponse à des problèmes de nature très différente : « statistiques fantaisistes » ou « points de vue idéologiques ». Le premier d'ordre méthodologique est assez facile à résoudre. Le second est plus délicat : les différences de points de vue et de postures idéologiques sont plus fréquentes en situations interculturelles et il faut s'attendre à des blocages qu'il s'agit d'anticiper et de contourner par le dialogue.

Deux problèmes donc, qui peuvent appeler à deux démarches différentes : études-diagnostic objectives d'une part, travail collectif sur les représentations d'autre part. Dans un cas comme dans l'autre, la plus grande participation des acteurs dans ce travail préalable est déterminante.

### Mener un diagnostic collectif

De nombreux ouvrages traitant de la méthodologie de diagnostic existent, nous vous proposons deux retours d'expériences provenant d'Aide et Action et d'ASMAE pour illustrer une démarche de diagnostic collectif. Des points d'attention à avoir en tête sont proposés également.

A-7

“

## Histoire de... Un diagnostic collectif dans la circonscription scolaire de Vélingara Sénégal- Aide et Action

L'approche participative a été le ciment fondateur dans la conception et la mise en œuvre du pilotage du système éducatif.

Aide et Action a mené une expérience de mobilisation au sein de la circonscription scolaire de Vélingara. Les animateurs du processus ont systématiquement procédé à des consultations des différents segments des communautés locales pour collecter les données, les analyser et les diffuser.

Le premier état des lieux a été mené avec une gamme variée d'outils de diagnostic participatif. Tous les enseignants y ont participé et apporté des contributions décisives à la réflexion et à la définition d'une nouvelle vision de l'école. Les communautés de base et les autorités locales y ont participé activement en assumant efficacement leurs rôles et responsabilités.

Cette approche participative a déterminé le déroulement de l'expérience. Celle-ci s'est appuyée sur une concertation de proximité basée sur une franche communication entre les parties prenantes. La complémentarité et la complicité positive entre les principaux acteurs de l'expérience, à savoir l'Inspecteur de l'Education Nationale et Aide et Action, ont été décisives pour la réussite du dispositif aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre. Au final tous les acteurs se sont sentis concernés et se sont effectivement engagés dans « l'aventure ».

A-8

“

## Histoire de... Une mobilisation d'acteurs pour identifier un projet Egypte - ASMAE et El Shehab

L'étude de terrain menée sur les causes du phénomène de déscolarisation dans le quartier de Ezbet El Haggana au Caire était la première étape du diagnostic<sup>4</sup>. Cette analyse a permis de cerner les différents facteurs à l'origine du problème et d'apprécier les interactions entre eux.

### Une restitution publique

L'objectif était double : présenter l'étude et le projet aux acteurs de l'administration locale, des organisations communautaires, des ONG internationales et nationales, des bailleurs potentiels afin de faciliter l'établissement ultérieur de partenariats ; et inviter ceux qui le désiraient à s'investir sur la phase de diagnostic. Les personnes intéressées ont été invitées à participer à une session de 3 jours pour l'élaboration du diagnostic collectif.

### Des défis à relever

- Pour les ONG d'appui : reconnaître la valeur du diagnostic posé et co-construit par les populations locales et leurs capacités à être partenaires du projet.
- Pour la communauté : dépasser l'habitude de voir les intervenants comme pourvoyeur d'aide matérielle et se positionner en acteur du processus.

### L'arbre à problèmes

Pour co-construire ce diagnostic, une approche globale des problèmes vécus a été adoptée avec comme base de réflexion, la déscolarisation. Les participants ont été répartis en groupes hétérogènes comprenant aussi bien des professeurs, des enfants scolarisés ou non, des enfants travailleurs, des parents, des responsables locaux, des responsables d'associations, etc. Un inventaire des problèmes a permis progressivement d'élaborer l'arbre à problèmes. Chaque groupe a présenté son arbre suivi d'une confrontation de points de vue. Enfin, un arbre à problèmes a été défini collectivement, mêlant les données de l'étude et les contributions des groupes.

Source : Gaudé P., De l'étude du phénomène au concept du projet... Eléments de capitalisation sur la genèse d'un projet de lutte contre la déscolarisation dans un quartier informel du Caire, Asmae - Association Soeur Emmanuelle, juillet 2008 - Gaudé P. 2008

<sup>4</sup> cf p.30 Penser les enjeux. Collection Points de vue sur, F3E, 2014.



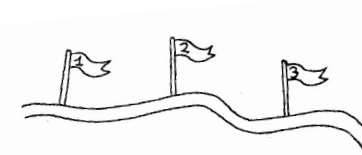
## Points d'attention

Des effets de groupe peuvent inhiber certains acteurs. Par ailleurs, comme tous travaux mettant en scène « l'humain », on ne peut pas s'attendre à ce que ce diagnostic soit totalement objectif et impartial. Des biais liés à la subjectivité pourront apparaître, il s'agit d'essayer de les anticiper et, pour certains, de les assumer.

- Associer bénéficiaires et experts peut considérablement enrichir le diagnostic au-delà de la variété des acteurs déjà impliquée dans le groupe,
- Confier un rôle particulier à chacun dès l'analyse des premiers résultats du diagnostic permettra une implication des acteurs d'autant plus forte,
- Vérifier que les aspects genre ont bien été considérés, que les aspects religieux sont suffisamment intégrés, que l'analyse économique est crédible, etc.

**Une justification et une légitimité se construisent donc dans le débat contradictoire et par confrontation avec les réalités.** Il s'agit donc de veiller à ce que l'intérêt général dépasse les « préférences » et les « intérêts » particuliers. En permettant aux différents membres du groupe d'exposer leurs points de vue et en travaillant ce point de vue à travers une activité commune, à partir d'une perspective plus large dépassant les individualités, on crée les conditions du changement.

Plus encore, cette confrontation sur les normes et les règles à produire pour résoudre un problème participe aussi à construire et faire évoluer les identités et les réflexes de postures.



## Planifier en collectif une démarche pluri-acteurs

Une fois les principaux acteurs identifiés et la problématique posée, une nouvelle étape se pose : la traduction des « idées » issues du diagnostic en projet/programme cohérent et faisable. L'enjeu est double : renforcer la responsabilisation de chacun par rapport aux choix à faire, aux engagements à prendre et aboutir à des prises de décision collective assumées.

### → Les problèmes constatés à cette étape :

- Comment faire participer les acteurs à la programmation ?  
Comment améliorer la représentativité des acteurs ?
- Comment répartir intelligemment les responsabilités pour une appropriation de chacun dans la phase de mise en œuvre du programme ?
- Comment améliorer la capacité de rédaction des documents de projets selon la trame des bailleurs ?
- Comment limiter la confiance exagérée dans le noyau dur et mieux partager cette responsabilité ?

Avant toute chose, les organisations instigatrices de la dynamique doivent organiser très en amont un temps d'échanges avec les acteurs impliqués dans le projet sur les responsabilités et les contributions respectives de chacun.

Les éléments qui suivent devraient aider à réduire le risque de surinvestissement de/des organisations instigatrices et de déresponsabilisation des autres acteurs.

- la définition des objectifs principaux en relation avec la problématique considérée,
- la construction d'une logique d'intervention à partir d'une stratégie suffisamment cohérente<sup>7</sup>,
- la définition ensuite d'indicateurs à partir du référentiel défini par l'étude initiale (sur les indicateurs de suivi d'une dynamique pluri-acteurs, voir l'outil B5).

Tout comme le diagnostic, nous vous proposons une illustration issue d'une capitalisation d'expériences menée par ASMAE plutôt qu'une méthode de planification classique. Cet exemple illustre une démarche de planification collective menée suite à un travail de diagnostic présenté plus haut.

“

### Histoire de... Une planification collective d'un projet Egypte - ASMAE et El Shehab

Suite à la restitution publique et aux ateliers de diagnostic participatifs (cf. p.35) une seconde phase de travail s'est organisée pour apporter des solutions aux problèmes identifiés et lancer la planification du projet.

Les différents acteurs se sont réunis à nouveau pour travailler à partir du diagnostic collectif. Ils ont réfléchi à partir des dimensions du problème identifié (éducative, familiale, économique, etc.) et du niveau d'intervention possible (illettrisme, instabilité familiale, etc.). Ces échanges ont permis d'identifier des solutions, le public ciblé, le mode d'intervention, les ressources existantes dans la communauté, les acteurs clé et les activités opérationnelles envisageables.

El Shehab a pu amorcer ensuite la définition d'un projet à présenter à la communauté, incluant différents scénarios avec des niveaux d'intervention possibles selon les capacités d'intervention des acteurs.

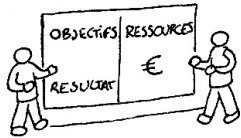
#### Enseignements tirés et points de vigilance :

- Le manque de temps attribué à cette étape de planification ;
- L'émergence d'une crise liée à un moment charnière où se décide l'orientation et l'identité du projet à venir.

Même si le projet connaît par la suite des ajustements, cette étape a dévoilé les enjeux et les intérêts de chacun, mis en veille le temps de la participation au diagnostic. La phase d'orientation du projet apparaît comme le moment où les points de vue peuvent se cristalliser de manière plus directe.

Source : Gaudé P., op. cit

<sup>7</sup> Depuis les objectifs généraux jusqu'aux activités en distinguant bien les registres et le degré de responsabilité que l'ensemble des acteurs auront face à ces différents « attendus ». Il faut notamment bien faire la distinction entre des objectifs généraux dont la réalisation ne peut totalement être attribuée au programme tant ils dépendent d'autres facteurs, et les résultats attendus conduisant à un objectif spécifique qui, lui, doit être assumé dans le cadre du projet.



## Construire un cadre logique et un budget

L'enjeu est de traduire maintenant cette planification dans un cadre logique<sup>8</sup> intégrant la dimension pluri-acteurs et de la développer dans un budget. Ces deux éléments constituent souvent les points névralgiques des projets. Nous vous proposons des outils pour vous guider à construire la dynamique pluri-acteurs lors de cette étape<sup>9</sup>.



### ↳ Référez-vous

Défi 4 p.60  
«Penser les enjeux»

Un point critique concerne le **financement du pluri-acteurs**. Dans bien des contextes, il apparaît illusoire de vouloir la participation sans que des moyens ne soient prévus au moins pour des défraiements. En outre la négociation entre acteurs nécessite du temps et des moyens. Les coûts de transactions liés à la médiation, l'encouragement, l'organisation des rencontres, les arbitrages, doivent être prévus d'une manière ou d'une autre. La réponse est d'intégrer le pluri-acteurs dans le cadre logique, de manière à ce que des moyens soient clairement prévus pour la mise en œuvre de la démarche pluri-acteurs en même temps de celle du projet lui-même.

<sup>8</sup> Le cadre logique ne « fait » pas forcément le projet mais il est le plus souvent incontournable à partir du moment où il y a une recherche de fonds publics. Pour autant, l'exercice d'intégrer une démarche pluri-acteurs dans un cadre comme celui-ci est très intéressant à conduire.

<sup>9</sup> Le lecteur pourra également consulter avec profit les sites spécialisés existants pour sélectionner des outils utiles lors de ces différentes étapes. Voir par exemple les travaux de « créativité québec » : [http://www.creativitequebec.ca/Techniques\\_groupe\\_nominal.html](http://www.creativitequebec.ca/Techniques_groupe_nominal.html)



## A.10 - Cadre logique de projet d'éducation intégrant une organisation en pluri-acteurs

La dimension pluri-acteurs est présente à tous les niveaux du cadre logique et assure la cohérence d'ensemble de la logique d'intervention. Elle fait en outre l'objet d'un résultat spécifique et de différents résultats attendus permettant de prévoir **des activités, des moyens, un budget**. Ainsi en intégrant le pluri-acteurs dans un résultat, cela en assure une traduction budgétaire permettant de résoudre l'épineuse question de son financement.



### Lien vidéo

Marc Totté développe une lecture détaillée d'un cadre logique intégrant le pluri-acteurs, étape par étape.

Les résultats attendus portent sur différentes catégories d'acteurs permettant là aussi de mieux responsabiliser chacune d'entre elles pour des apports spécifiques à l'objectif d'ensemble du projet ou programme. On peut aussi imaginer d'ajouter des résultats collectifs (notamment dans le cadre d'activités collectives de plaidoyer auprès des pouvoirs publics).

## Cadre logique et dynamiques pluri-acteurs

PRINCIPAUX ATTENDUS	COMMENTAIRES
<b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b>	
L'interaction entre les principaux acteurs concernés participe à améliorer les décisions concernant les conditions d'une scolarisation universelle et d'une amélioration de l'équité et de la qualité de l'enseignement primaire.	La dimension inter-actorielle est d'emblée portée au niveau le plus stratégique. Cette dimension conditionne l'amélioration des conditions de l'éducation, mais la relation avec les décisions (politiques) n'est pas unique ni garantie mais « participe »....
<b>OBJECTIF SPÉCIFIQUE</b>	
L'accès au primaire, la rétention et la qualité de l'enseignement sont améliorés par la mobilisation et l'intégration des principaux acteurs dans des dispositifs décisionnels et de suivi-évaluation efficaces et durables.	La dimension pluri-acteurs se trouve au « cœur » du projet. Elle est posée comme devant s'inscrire dans des dispositifs décisionnels.
<b>ACTIVITÉS MOYENS - BUDGET</b>	
<b>RA1 à RA4</b> Au titre de chacun des résultats au moins une ou deux activités doivent être prévues à destination des acteurs concernés et budgétisées.	Des moyens spécifiques sont prévus pour chaque catégorie d'acteurs.
<b>RA5</b> Un poste de coordinateur – facilitateur doit être prévu. Les frais de réunion, visites d'échange, voire même de suivi des résultats seront précisés.	Des moyens supplémentaires sont prévus pour la coordination du pluri-acteurs et dissociés de l'enveloppe pour les acteurs.

PRINCIPAUX ATTENDUS	COMMENTAIRES
<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	
<b>RA1</b> L'accès au primaire, en particulier celui des filles et des enfants à besoins spécifiques est amélioré notamment par un travail sur la demande et les pesanteurs socio-culturelles en impliquant les parents, les élèves ainsi que les autorités locales et traditionnelles. Prendre en compte celles du Nord aussi.	À ce niveau la mention de l'implication des acteurs introduit les activités à prévoir de façon plus spécifique.
<b>RA2</b> La rétention des élèves est améliorée par un travail sur les conditions économiques et infrastructurelles des écoles par la mobilisation de partenariats techniques et financiers.	Ici ce sont des acteurs plus extérieurs que l'on évoque pour tout ce qui concerne les aspects de financement des infrastructures.
<b>RA3</b> La qualité de l'enseignement est améliorée par un travail sur le personnel enseignant et les conditions matérielles de l'exercice de leurs fonctions.	Ici on vise plus particulièrement les enseignants, leur formation et les ressources pédagogiques nécessaires.
<b>RA4</b> Le suivi-accompagnement-évaluation est amélioré par un travail de renforcement des inspecteurs et conseillers pédagogiques notamment en matière d'innovation scolaire.	Ici c'est le ministère et ses démembrements qui sont visés dans leur capacité à faire évoluer le dispositif.
<b>RA5</b> Un dispositif pluri-acteurs de suivi-évaluation-décision est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont déterminées.	Le dispositif pluri-acteurs fait l'objet d'un résultat spécifique permettant de prévoir des activités, des moyens et un budget spécifiques.



## A.11 - Comprendre et discuter collectivement un budget

Cette démarche est tirée de [www.reflect-action.org](http://www.reflect-action.org), transmis par Aide et Action. Reflect est une approche de l'apprentissage et du changement social née de la fusion entre la philosophie politique de l'éducateur brésilien Paulo Freire et les outils de la Méthode Active de Recherche Participative (MARP).

### → Pourquoi échanger sur les aspects budgétaires?

Les budgets contiennent des informations sur les choix de planification que les organisations font. Même si la définition du budget se veut participative, la prise de décision et la comptabilité peuvent être améliorées, les politiques et les pratiques peuvent être changées et la corruption et les inégalités exposées.

En outre, les budgets peuvent être difficiles à comprendre surtout pour ceux qui ne sont pas impliqués au moment de leur élaboration. Pour questionner les priorités et plans exprimés dans un budget, les acteurs ont besoin de comprendre les processus, les questions de pouvoir et aussi leur impact possible.

Il est important d'examiner la façon dont les décisions de dépense et de revenu sont prises et comment ces décisions agissent sur les différentes personnes.

### → Comment en débattre ?

Pour démarrer, se référer au **budget personnel et familial** auquel les participants sont déjà habitués peut être utile. Une autre façon d'initier les discussions sur les budgets est d'utiliser un graphique pour montrer le **genre de connaissances requises** pour produire un budget et les avantages d'avoir un budget. Un **diagramme de flux**<sup>10</sup> peut être utilisé pour montrer les étapes suivies dans le développement d'un budget. Un **diagramme de boules**<sup>11</sup> peut illustrer l'influence des différents acteurs dans la prise de décision budgétaire.

On peut utiliser des questions spécifiques pour aider les participants à comprendre les relations de pouvoir et les valeurs impliquées en demandant comment des priorités de dépenses sont décidées dans une famille, par exemple entre un adulte ayant besoin d'un traitement médical et un enfant nécessitant qu'on paye ses frais scolaires.

<sup>10</sup>. Flux de processus : <http://www.cours.polymtl.ca/ind2501/OutilsBase/Diagramme%20de%20flux.pdf> ;

<sup>11</sup>. <http://www.reflect-action.org/fr/node/218>





## Comprendre un budget : check list de questions pour les animateurs

Voici une liste de questions pour lancer une discussion autour d'un exemple de budget et aider les participants à le comprendre:

- Au nom de qui a –t-il été élaboré ?
- Qui est impliqué dans la production de ce budget ?
- Qui l'approuve ou qui le contrôle ?
- Où est le pouvoir de décision par rapport à ce budget ?
- Quelle influence pourriez-vous avoir là-dessus ?
- Quels choix apparaissent à travers ce budget ? Lesquels ont été fait lors de la production budgétaire ?
- Qui en bénéficie/profite et comment ?
- Qui en sait quelque chose ? Est-il accessible ?
- Quelle est la bonne utilisation des ressources ?
- Quel est le pire usage des ressources ?
- Que changeriez-vous dans ce budget et pourquoi ?
- Est-il transparent ou cache-t-il des choses ?
- Qu'est-ce qui mérite de rester confidentiel ? Pourquoi ? Dans quelle mesure ce budget est-il important pour vous ?



## Construire la participation à un budget : check list de questions pour les acteurs et les organisations

Ces questions sont indicatives. Elles doivent permettre de clarifier les conditions de participation. Elles sont donc extrêmement importantes, mais devront être enrichies et modifiées selon les situations particulières.

- Quelle est votre contribution à ce projet ?
- Sous forme de quelles ressources : financière ? intellectuelle ? symbolique ? apport en nature ?
- Comment estimer cet apport ? A combien estimez-vous votre apport au projet ?
- Comment votre structure peut-elle prendre en charge les frais de
  - réunions,
  - communication,
  - transport,
  - hébergement,
  - nourriture,
  - suivi,
  - autres.
- Que demandez-vous pour pouvoir accomplir votre contribution au programme ?
- Quelles suggestions pour trouver des moyens ailleurs que dans le projet ?
- Quelles suggestions pour identifier des ressources au pluri-acteurs qui pourront être maintenues après les projets ?



A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 15 lines.

## TEMPS 2 ENTREtenir LA MOBILISATION

CLARIFIER LES RÔLES  
DE CHACUN



ETAPE 2

DECLOISONNER  
ET TRAVAILLER  
EN RESEAU



ENTREtenir LA DYNAMIQUE



SUIVRE UNE DYNAMIQUE  
PLURI-ACTEURS

Tout est prêt, votre planification est rédigée, vous savez où vous allez et avec qui. Vous avez peut-être même commencé certaines des actions prévues. Un nouveau défi se présente à vous : celui de mener à bien votre programme tout en entretenant la « vie » du pluri-acteurs.

### → Les problèmes constatés à cette étape :

- Comment faire prendre conscience à certains partenaires qu'ils sont « porteurs de devoirs » et doivent être plus proactifs que d'autres ?
- Comment éviter un turn-over trop important et mettre en place les conditions d'une capitalisation et d'une mémoire institutionnelle ?
- Comment rééquilibrer constamment la montée en puissance de certains acteurs ?
- Comment construire des dispositifs et dispositions permettant un juste positionnement des acteurs ?

Les problèmes relèvent de deux catégories de difficultés : la responsabilisation des acteurs à des tâches spécifiques et l'orchestration de cette participation, la mise en réseau des acteurs. En définitive, trouver l'équilibre dans l'action : entre conduite du programme et maintien de la dynamique d'acteurs.



## Clarifier les rôles : « Tout le monde est responsable de tout »

La définition précise des responsabilités spécifiques, en partant de ce que les personnes veulent faire et peuvent faire est probablement une des clefs les plus importantes de la réussite d'une démarche pluri-acteurs.

Le manque de clarification des rôles et des responsabilités des différentes catégories d'acteurs est souvent à l'origine de conflit. Bien que les principales responsabilités soient définies de façon générale, en amont de la mise en œuvre, elles doivent l'être par rapport à des tâches concrètes.

Ce constat invite à sortir des cadres classiques de Gestion Axée Résultats. En effet, la GAR responsabilise tous les acteurs indistinctement aux résultats globaux tels qu'ils sont définis dans le cadre logique. L'expérience montre que cela engendre plutôt dans bien des cas... une déresponsabilisation généralisée.



↳ Référez-vous

Défi 5 p.62  
«Penser les enjeux»



## B.1 - Le chronogramme

Déjà connu des ONG, il est un outil indispensable à ce niveau car il répond à deux objectifs : **planifier** bien entendu et **communiquer** sur le planning établi et les choix qu'il impose.

Se donner le temps de son élaboration avec les autres acteurs est donc important si l'on veut rester dans l'esprit d'une dynamique collective et de responsabilités partagées. Il s'agit de rajouter aux colonnes « activités » et « période », une colonne « personne responsable ». Cela permet collectivement d'être au clair sur qui fait quoi et quand.



[Lien vidéo](#)

Gilles Ceralli présente les dispositifs de pilotage mis en place pour un projet d'éducation inclusive au Cambodge. La prise en compte des échelles (locales et régionales) et le partage des responsabilités (politique et opérationnelle) ont permis de définir deux dispositifs cohérents.

## B.2 - Retour d'expériences

L'expérience d'Handicap International permet d'illustrer concrètement un dispositif de pilotage pluri-acteurs et intersectoriel.

B-2



### Animation d'un dispositif de pilotage pluri-acteurs Cambodge - Handicap International

Ce projet d'éducation inclusive organise l'animation du dispositif pluri-acteurs à deux niveaux :

- ➔ **Un dispositif de pilotage intersectoriel** au niveau provincial, qui réunit les principales structures redevables des attendus du projet, et entre lesquelles une relation contractuelle a parfois été nouée. Se rencontrent ainsi chaque trimestre une vingtaine de représentants de 3 grandes familles d'acteurs (Education, Communauté, Santé et affaires sociales). Les outils utilisés en commun pour ce pilotage sont :
  - le **plan d'action**, le chronogramme et le tableau de suivi budgétaire du projet
  - les **outils statistiques** standards du Ministère de l'Education et la base de données élaborée par l'équipe de projet de Handicap International (sur base de fiches d'identification, de diagnostics et d'orientation scolaire des enfants handicapés).
  - un **outil de suivi** de l'amélioration de la participation scolaire et sociale des enfants handicapés.
- ➔ **Un dispositif d'échanges et de suivi** décliné à 2 niveaux opérationnels : une réunion hebdomadaire entre les 2 responsables Handicap International de composantes sectorielles (Education et Communauté), et une réunion mensuelle ente professionnels ou animateurs de terrain de ces mêmes composantes (enseignants, animateurs communautaires et ponctuellement personnels médico-sociaux). Les outils utilisés en commun pour ce suivi opérationnel sont :
  - Les **fiches de synthèse** des questionnaires aux enfants handicapés et à leurs familles :
    - Les **tableaux de suivi** médico-social des enfants handicapés,
    - Les **Projets Educatifs Individuels (PEI)** des enfants,
    - Les **outils de suivi** de formation des enseignants ayant des enfants handicapés dans leurs classes,
    - Les **fiches de suivi** des enseignants.



## Décloisonner et travailler en réseaux

Une fois les responsabilités clairement établies, encore faut-il faciliter les interactions pour répondre à un double objectif : (I) atteindre les résultats du programme, (II) construire dans la durée les synergies entre acteurs de l'éducation pour développer les perspectives de changement introduites.

La présence de personnes-relais dans chacune des institutions impliquées permet de mieux mobiliser les acteurs de ces organisations.

Dans la plupart des cas, on peut imaginer trois cercles dont la composition est variable en fonction du contexte et de son évaluation :

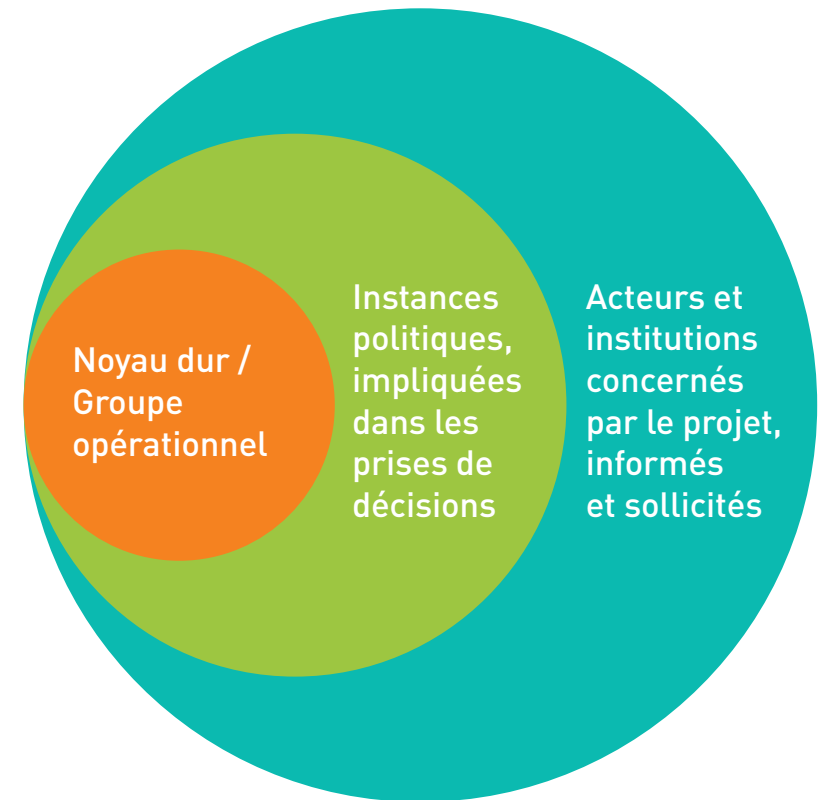
- Un **premier** constitué par le noyau dur des acteurs les plus actifs, réunit autour d'une personne une petite équipe de référence ;
- Un **second** cercle qui intègre plus largement les institutions déjà représentées au premier cercle et peut être complété par des personnes-ressources ;
- Un **troisième** cercle constitué d'organisations ou de personnes-ressources plus indirectement mobilisées.



↳ Référez-vous

Défi 2 p.50  
«Penser les enjeux»

## Du groupe à la dynamique





## Suivre la dynamique pluri-acteurs

Le suivi-évaluation va consister à réunir les acteurs sur les activités du programme et sur la dynamique, son fonctionnement/dysfonctionnement. Les outils de suivi de projet étant généralement faciles à trouver, l'accent est mis ici sur le suivi-évaluation de la dynamique d'acteurs.

### → Quelques rappels sur la méthodologie de suivi et de suivi-évaluation<sup>12</sup>:

Le suivi est :

- Une démarche
- Un dispositif outillé
- Une mesure continue
- Un outil de gestion au quotidien

L'évaluation est :

- Une photo
- Un diagnostic
- Une appréciation
- Une aide à la décision

Le suivi-évaluation est une **démarche stratégique** qui vise à « mettre en évidence » (suivre) tout en « analysant » (évaluer) dans un processus articulé. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la gestion quotidienne, ni de rendre compte. C'est une boussole et un système d'appréciation.

### → Les problèmes constatés à cette étape :

Souvent, les dispositifs de suivi reposent sur des listes très longues d'indicateurs qui sont le reflet de la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes. L'absence de priorisation entre les indicateurs rend leur suivi difficile et alourdit considérablement les dispositifs, les rendant inopérants.

Cette tendance est d'autant plus empruntée, qu'elle permet d'éviter de faire des choix, de définir une politique de suivi et de la traduire en stratégies cohérentes, en bref d'assumer des responsabilités. Il importe donc de bien poser d'emblée les raisons du suivi et de se doter d'une stratégie cohérente en la matière.

<sup>12</sup> Source Totté M, 2009 Cours donné aux stages ADG, Belgique.

## Les conditions du suivi-évaluation

### → Bien poser les objectifs du suivi au départ

Les objectifs d'un suivi sont divers : mieux gérer les fonds et les activités ; mieux gérer des innovations techniques ; apprendre des expériences menées ; valoriser ces expériences à des fins de changement social et politique etc.

Le sens même du suivi varie selon qu'on le conçoit comme un outil de pilotage, de redevabilité, de communication, d'aide à la décision etc.

### → Quelques principes

- **Limiter le nombre d'indicateurs par acteurs** à ceux qui seront utiles aux responsables de leur suivi. Plus les indicateurs servent à l'activité quotidienne de l'acteur, plus on a des chances de les voir documentés et mis à jour sans que des moyens supplémentaires ne soient à prévoir ;
- **Articuler le dispositif en alternant des questions fermées** (liées aux objectifs précis du programme) **et des questions ouvertes** (liées à l'évolution du contexte local et national et à ses répercussions sur les activités du programme) ;
- **Construire un dispositif d'analyse** et de traitement des données collectées ;
- **Construire un dispositif de restitution** et de discussion autour des résultats.

### → Des propositions pour la mise en place d'un suivi en pluri-acteurs

#### • Un portage politique affirmé

Le dispositif de suivi doit être porté politiquement par le groupe d'acteurs. Il faut une volonté politique affirmée qui soit traduite dans une stratégie et qui fasse l'objet d'une socialisation suffisante. Chaque partie se sentira ainsi impliquée dans la démarche et en comprendra l'intérêt.

#### • Un travail de communication conséquent

Les raisons, les principes, les modalités pratiques et les moyens doivent faire l'objet d'une communication rigoureuse.

#### • Un portage technique partagé

Plutôt qu'un unique responsable du suivi, une équipe chargée d'animer le travail pourra être mise en place. Encore une fois, plus le dispositif repose sur ce qui se fait déjà dans chacune des organisations partenaires, en tentant simplement de renforcer l'existant, plus il a de chances d'être utilisé et de se pérenniser sans que cela exige des efforts et des budgets importants.

### → Questions pour le suivi du pluri-acteurs <sup>13</sup>

- **Suivi de la dynamique** : assure-t-on le suivi de la consolidation du collectif pluri-acteurs et sa viabilité au-delà du projet ? Comment s'articule-t-elle aux objectifs du projet ?
- **Suivi des effets du pluri-acteurs sur le projet** : le pluri-acteurs permet-il de mieux ajuster les objectifs du projet avec les réalités contingentes du territoire concerné ? Permet-il une meilleure adaptation du projet aux évolutions du contexte ?  
Les conceptions du partenariat entre acteurs évoluent-elles grâce à la dynamique pluri-acteurs ?
- **Suivi de la participation** : veille-t-on à ce que les responsabilités des membres du groupe pluri-acteurs et les initiatives restent dans l'esprit défini collectivement ?
- **Suivi des ressources** : le pluri-acteurs grève-t-il les moyens du projet ou permet-il de l'alimenter de nouvelles ressources ?

<sup>13</sup> Le lecteur peut lire avec profit « La boussole du suivi » : <http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/FICHEBoussolesuivi.pdf>



## B.4 - Fiche de suivi-évaluation d'un groupe pluri-acteurs

Cet outil<sup>14</sup> est tout particulièrement utile pour l'équipe d'animation et de coordination d'un groupe pluri-acteurs. Il permet de « mieux comprendre ce qui se passe dans un groupe » à partir de 12 entrées, comme par exemple :

- L'implication dans le groupe
- La convergence vers un intérêt commun
- Les tâches de coordination
- L'évolution du groupe
- Les ressources disponibles
- La légitimité acquise
- L'environnement et la cohésion
- Les contraintes externes

Et pour développer une réflexion autour de l'appréciation du travail en pluri-acteurs, voici 4 questions simples à se poser :

- Qu'est-ce que le groupe fait et fait bien ?
- Qu'est-ce que le groupe fait mais qui pourrait être amélioré ?
- Qu'est-ce que le groupe fait et devrait ne plus faire ?
- Qu'est-ce que le groupe ne fait pas mais devrait faire ?

<sup>14</sup>. A retrouver sous ce lien : [http://ic.fing.org/files/guide\\_cooperation\\_7.pdf](http://ic.fing.org/files/guide_cooperation_7.pdf)



## B.5 - Indicateurs pour un projet éducatif et une dynamique pluri-acteurs

Cet exemple se réfère au cadre logique simplifié présenté plus haut. Il vise à intégrer le pluri-acteurs dans les objectifs et résultats attendus d'un projet-type. Le tableau ci-dessous complète le cadre logique par un certain nombre d'indicateurs. Les changements d'attitudes des acteurs, peuvent également faire l'objet d'indicateurs à différents niveaux du cadre logique. Nous vous proposons ensuite un témoignage d'Aide et Action.



[Lien vidéo](#)

Dans la continuité du cadre logique, Marc Totté présente les indicateurs pour suivre et évaluer une dynamique pluri-acteurs et ses effets.



## Construction d'indicateurs articulant objectifs éducatifs et dynamique pluri-acteurs

### RÉSULTATS ATTENDUS

#### OBJECTIF SPÉCIFIQUE

L'accès au primaire, la rétention et la qualité de l'enseignement sont améliorés par la mobilisation et l'intégration des principaux acteurs dans des dispositifs décisionnels et de suivi-évaluation efficaces et durables.

#### INDICATEURS

En plus d'indicateurs de résultats, ajouter ici des indicateurs sur l'effectivité des dispositifs pluri-acteurs sur les décisions prises dans le système public de l'éducation et leur suivi-évaluation.

**RA1** L'accès au primaire, en particulier celui des filles et des enfants à besoins spécifiques est amélioré notamment par un travail sur la demande et les pesanteurs socio-culturelles en impliquant les parents ainsi que les autorités locales et traditionnelles.

1. Le % d'enfants exclus du système éducatif formel et intégrés dans des classes augmente de X% par année du projet.
2. La part appréciée par sondage des acteurs défavorables à l'éducation formelle pour cette catégorie d'enfants diminue de X% par an.

**RA2** La rétention des élèves est améliorée par un travail sur les conditions économiques et infrastructurelles des écoles par la mobilisation de partenariats techniques et financiers.

3. Le nombre d'investissements dans les écoles en matériel ou en infrastructure augmente de x% l'an.
4. Le nombre de partenaires techniques ou financiers engagés dans les comités d'école augmente de X personnes d'ici la fin du projet.

**RA3** La qualité de l'enseignement est améliorée par un travail sur le personnel enseignant et les conditions matérielles de l'exercice de leurs fonctions.

5. Le % de réussite augmente de X% l'an.
6. Le % d'enseignants satisfaits des conditions de délivrance du métier augmente de X% d'ici la fin du projet.
7. Au moins x enseignants par écoles sont force de propositions et actifs dans le projet.

**RA4** Le suivi-accompagnement-évaluation est amélioré par un travail de renforcement des inspecteurs et conseillers pédagogiques notamment en matière d'innovation scolaire.

8. Le taux de fréquence des inspecteurs et conseillers pédagogiques est amélioré de X% chaque année.
9. Les conseillers pédagogiques et inspecteurs sont impliqués activement dans le suivi du pluri-acteurs (nb de conseillers présents aux réunions).

**RA5** Un dispositif pluri-acteurs de suivi-évaluation-décision est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont déterminées.

10. Existence d'un dispositif pluri-acteurs.
11. Existence d'un document précisant les conditions de sa pérennisation.
12. Le taux de contribution des différents membres du groupe pluri-acteurs au financement des activités s'améliore de X% l'an.

B-6

“

La construction de marqueurs de progrès pour apprécier les changements d'attitudes des acteurs<sup>15</sup>, méthode FRAO/WARF utilisée par Aide et Action

#### → Définition des marqueurs de progrès :

Les **marqueurs** graduels de progrès sont des signes ou des types de comportement qui, analysés à l'échelle collective, illustrent un processus de changement.

Leur **définition** vise à fournir des repères de progression des cibles ou bénéficiaires ; ceux-ci auront les éléments leur permettant de mesurer à tout moment leur parcours pour savoir quels sont les acquis engrangés et ce qu'il reste à réaliser.

Il faut différencier marqueurs et indicateurs : **les marqueurs** constituent des types généraux de comportement définis de façon plus ou moins abstraite et graduée. **Les indicateurs** sont des paramètres qualitatifs ou quantitatifs qui exposent en détail la mesure dans laquelle le marqueur a été atteint. Ils sont empiriquement observables et objectivement vérifiables.

**Les caractéristiques** du marqueur sont définies et prévues à l'avance alors que l'indicateur est identifié de manière concrète, dans le suivi des comportements, à travers des manifestations pouvant être nombreuses, individuelles et variées.



[Lien vidéo](#)

Après les défis de changement, Mahfou Diouf poursuit par une présentation des marqueurs de progrès et leur application dans le cadre d'un projet d'éducation.

### Définir des marqueurs de progrès

Ils se définissent selon 3 catégories :

- **les marqueurs attendus** qui désignent les types de comportement qui semblent les plus faciles à acquérir et qui, par conséquent sont susceptibles d'apparaître comme les premiers résultats du programme ;
- **les marqueurs souhaités** qui indiquent des types de comportement ayant un niveau de difficulté ou de complexité plus élevé que les précédents et qui demandent, peut-être, plus de temps pour être réalisés ;
- **les marqueurs idéaux** relatifs aux comportements se rapportant à l'idéal que le programme vise en termes de changement ;

La grille suivante fournit un exemple de typologie de marqueurs de progrès d'une mutuelle de crédit et des indicateurs qui peuvent l'illustrer.

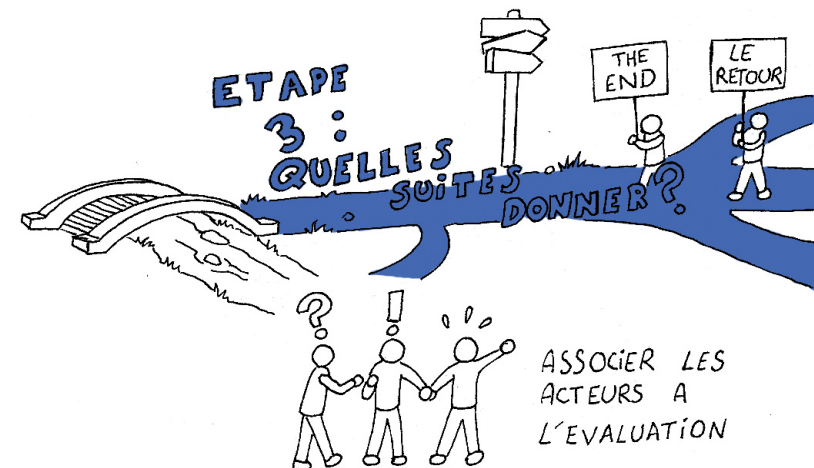
<sup>15</sup> Extrait du guide pratique sur « l'Évaluation des progrès vers le changement » réalisé par Adama Ndiaye, Thierry Barreto & Al. frao/warf, Dakar, 2005

B-6

## Typologie de marqueurs de progrès L'exemple d'une mutuelle de crédit Aide et Action

MARQUEURS ATTENDUS	TYPES D'INDICATEURS
Les bénéficiaires participent activement aux sessions d'information et de formation sur le crédit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les représentants de groupements ont discuté de l'adoption des différents critères d'octroi du crédit.</li> </ul>
MARQUEURS SOUHAITES	TYPES D'INDICATEURS
Les bénéficiaires renforcent l'appropriation des innovations en élargissant leurs domaines d'application.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils ont été en mesure de faire les démarches en vue de la reconnaissance par le Ministère des finances de leur mutuelle de crédit.</li> <li>Les cycles de crédit mis en place concernent des secteurs de plus en plus diversifiés.</li> </ul>
MARQUEURS IDEAUX	TYPES D'INDICATEURS
Les bénéficiaires ont démontré un changement durable de leurs comportements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bénéficiaires ont développé leur sens de redevabilité par rapport à la communauté.</li> <li>L'enveloppe du crédit octroyée par le bailleur n'est plus considérée comme un simple don mais comme un capital à préserver et à enrichir.</li> </ul>
Les bénéficiaires ont soutenu l'apprentissage d'un autre ou d'autres bénéficiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils conseillent les membres d'une mutuelle de crédit d'une communauté voisine financée par un autre bailleur.</li> </ul>

## TEMPS 3 ET À LA FIN DU PROGRAMME : QUELLES SUITES DONNER À LA DYNAMIQUE PLURI-ACTEURS ?





## Associer les acteurs à l'évaluation du projet et de la dynamique

Pendant l'évaluation, la place accordée au groupe pluri-acteurs dans le processus est à considérer. Quand doit-on les associer : uniquement lors de la restitution finale ou lors d'étapes intermédiaires ? Pourquoi les associer : pour recueillir des informations ou les associer aux décisions qui seront à prendre suite à l'évaluation ?

La démarche proposée consiste à responsabiliser plusieurs personnes du groupe au suivi-accompagnement de l'évaluation au plus tôt, dès l'élaboration des Termes de Références (TDR). Les membres de ce groupe seront choisis pour leur capacité de questionnement et leur vision stratégique du programme comme de la démarche pluri-acteurs mise en place.

Il s'agira également d'éveiller les membres de cette équipe à distinguer dans l'évaluation (i) les attentes du projet (ii) des attentes en termes de construction du pluri-acteurs. Et pour ces deux dimensions, interroger chaque fois :

- **la forme** : les processus, le déroulement, la manière dont le travail a été mené,
- **le contenu** : le résultat du travail, ce qui a été produit, ce que l'on en retire.

Des critères et questions évaluatives doivent ensuite être travaillés de manière à produire un appel d'offre articulés bien la dimension «projet» et la dimension «pluri-acteurs».

C-1

“

### Histoire de... Une conduite d'évaluation Egypte - ASMAE et El Shehab

Un an après le démarrage du projet pilote de lutte contre la déscolarisation dans un quartier informel du Caire (cf. p.35 et 39), une évaluation a été réalisée. Elle a été effectuée de manière participative à chacune des étapes du processus. Un comité d'évaluation chargé de la conduite de l'ensemble du processus a été créé réunissant les différents acteurs (El Shehab, Asmae, les enfants, les enseignants et les parents d'élèves).

Les outils méthodologiques suivants ont été mobilisés :

- **Examen de la littérature du projet** : rapports, cadre logique, données de suivi-évaluation ...
- **Entretiens individuels** avec les leaders communautaires.
- **Groupes de discussion** avec les parents et les enseignants.
- **Focus group** avec les enfants.

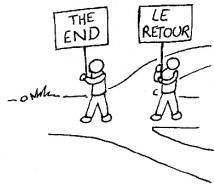
Des limites et difficultés ont été relevées par le comité d'évaluation. Tout d'abord, le manque de budget pour mener l'évaluation finale, qui n'a pas permis de recruter une personne ressource externe qui aurait dû accompagner le comité. Les entretiens et analyses ont donc été entièrement produits par les membres du comité d'évaluation.

Enfin, le choix d'impliquer très fortement la communauté locale dans le processus d'évaluation était cohérent avec la logique d'intervention générale. Néanmoins, le manque de capacités en méthodes d'évaluation des membres du comité a considérablement ralenti le processus.

Source : El Shehab, Rapport d'évaluation, 2010

## Grille de critères pour une évaluation de démarches pluri-acteurs dans des projets d'éducation

CRITÈRES	QUESTIONS ÉVALUATIVES	CRITÈRES	QUESTIONS ÉVALUATIVES
<b>Pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le pluri-acteurs participe-t-il à solutionner une situation locale problématique ?</li> <li>• Quelles catégories d'acteurs sont retenues ? Sont-elles suffisamment pertinentes par rapport aux objectifs du programme ?</li> <li>• Comment ont-elles été mobilisées au départ du programme ?</li> <li>• Les règles de fonctionnement du pluri-acteurs ont-elles été suffisamment établies dès le départ du processus ?</li> <li>• La démarche a-t-elle permis de développer dans la durée complémentarité et synergie entre acteurs plutôt que concurrence et compétition ?</li> </ul>	<b>Effets, Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les effets non prévus induits par la démarche pluri-acteurs (au-delà des résultats attendus) ?</li> <li>• Quelle est la plus-value, en termes d'effets et impact de la démarche pluri-acteurs ?</li> <li>• Plus spécifiquement, au-delà des résultats, quels sont les apports de la démarche sur les capacités des acteurs à concevoir des dispositifs de gouvernance différents au sein de la société ? (On aura soin dans l'idéal de comparer un même type de projet mais ne disposant pas de démarche pluri-acteurs)</li> </ul>
<b>Efficacité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pluri-acteurs participe-t-il à améliorer l'obtention des résultats ou à le freiner ?</li> <li>• Plus spécifiquement, quelle est la plus-value de la démarche pluri-acteurs dans l'accès et la qualité de l'éducation ? En quoi la dynamique a contribué à améliorer la qualité du projet éducatif ?</li> <li>• Quels sont les éventuels problèmes rencontrés ?</li> </ul>	<b>Durabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats atteints sont-ils durables ?</li> <li>• En quoi les dispositifs pluri-acteurs mis en place contribuent à renforcer cette durabilité ?</li> <li>• Quels sont les éventuelles difficultés rencontrées par le pluri-acteurs pour assurer cette dimension ?</li> </ul>
<b>Efficience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pluri-acteurs consomme-t il beaucoup ? qu'entend-on par « beaucoup », à quoi se référer ? ne pas dépasser 15% du budget par exemple de ressources du projet ?</li> <li>• Le fonctionnement du pluri-acteurs permet-il d'atteindre plus vite les objectifs et à moindre coût ?</li> <li>• Quels sont les dispositifs mis en place et les dispositions prises par le pluri-acteurs pour renforcer l'efficience ?</li> <li>• Quelles sont les difficultés qui apparaissent et les solutions proposées par le pluri-acteurs pour les résoudre ?</li> </ul>	<b>Satisfaction des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs (enfants, familles, organisations, enseignants, collectivités etc.) sont-ils satisfaits des résultats ? Peut-on attribuer les changements à la démarche pluri-acteurs ou pas ?</li> <li>• En quoi la démarche pluri-acteurs mise en place participe-t-elle de cette satisfaction ?</li> <li>• Cette démarche a-t-elle généré des changements non prévus (positifs ou négatifs) ?</li> <li>• Les acteurs sont-ils satisfaits de la démarche pluri-acteurs ?</li> </ul>



## Pérenniser ou pas la dynamique d'acteurs ? Les expériences nous parlent...

La dynamique pluri-acteurs a-t-elle été un moyen pour atteindre les objectifs du projet, et/ou est-elle devenue une fin en soi ?

Le programme est maintenant terminé. Vos objectifs ont été atteints, une nouvelle phase de programme est peut-être en train d'émerger mais qu'en est-il de la dynamique pluri-acteurs ? Les interrogations se font nombreuses et portent sur son évolution, son importance pour les acteurs et les conditions de son maintien.

Face aux réussites de la dynamique et à son appropriation par les acteurs, il peut être décidé de la soutenir et de faire évoluer le projet en conséquence.

Le devenir de ces dynamiques interroge en particulier les ONG dans leur rôle d'accompagnement au changement. La trop grande formalisation d'un cadre pluri-acteurs risque aussi d'aller à l'encontre du développement de relations plus spontanées entre acteurs.

Pour cette partie sur la pérennisation ou non de la dynamique, ses enjeux et ses conditions, nous vous proposons des paroles d'acteurs pour illustrer comment s'envisage la pérennité de ces dynamiques et à quelles conditions elle est possible.

### Deux enjeux apparaissent essentiels :

L'articulation des dynamiques pluri-acteurs aux politiques publiques nationales et la reconnaissance des dispositifs mis en place par des instances établies aux échelles locale, régionale et nationale.

## Récits et témoignages



[Lien vidéo](#)

Coordonner, animer des espaces de concertation locale et assurer leur pérennité : [Julie Saturné](#) (Partage) revient sur la démarche d'Adema.



[Lien vidéo](#)

[Gilles Ceralli](#) revient sur les difficultés auxquelles le projet innovant d'enseignant-itinérant a été confronté : le désengagement progressif du Ministère et un portage politique insuffisant.



[Lien vidéo](#)

[Arsène Adiffon](#) (Racines) explique l'importance et les défis à associer les collectivités locales dans la gestion de l'école, condition essentielle pour l'amélioration durable du secteur de l'Education.