

Capitalisation
du réseau PROCOPIL

Fiches pédagogiques

Fiche N°2 - Une gouvernance
régionale : Comment porter
ensemble un programme
complexe ?

Martin Vielajus

Programme commun entre la France, la Roumanie, la Moldavie et la Bulgarie, le Procopil est un terrain privilégié pour étudier le pilotage d'une dynamique régionale. Quatre pays, quatre contextes, une grande diversité d'attentes et de besoins des membres.

Comment piloter ensemble un tel programme ? Comment faire en sorte que celui-ci soit porté par tous mais adapté à chacun ?

Les années de pilotage commun du Procopil ont permis un constat clair : celui de la montée en puissance progressive des partenaires dans le pilotage ; de l'émergence, pas après pas, d'une dynamique partenariale plus équilibrée et d'une forme de réciprocité croissante entre les partenaires ; du caractère de plus en plus collectif et partagé de la programmation.

Or ce partage du pilotage ne va pas sans difficultés.

Cette fiche présente quelques-uns des défis et des innovations que nous enseigne le Procopil dans ce domaine.

4 questions pour aborder ce défi :

1. Quelle voie trouver entre construction d'une vision commune et flexibilité ?
2. Quelle position pour le « chef de file » ?
3. Comment assurer un portage national du programme ?
4. Comment construire des espaces de dialogue régionaux adaptés ?

LA GOUVERNANCE REGIONALE DU PROCOPIIL

Le Procopil se caractérise par une gouvernance à deux niveaux :

- Un niveau régional, qui assure le pilotage commun du programme. Il se compose à la fois :
 - o **D'un Comité Régional**, instance politique centrale du programme, composée des représentants associatifs et des pouvoirs publics centraux et locaux (notamment MAEE/AFD). Ce Comité définit les orientations globales du programme
 - o **De 4 Comités de Pilotage régionaux thématiques**, spécifiques aux 4 projets structurant du programme (sur la période Post-Procopil) et d'une Coordination transnationale qui anime ces groupes de travail, garantit la circulation de l'information et accompagne les projets.
- Un niveau national qui permet une déclinaison du programme la plus adaptée aux contextes et aux priorités de chacun des réseaux et de leurs membres. Il se compose :
 - o **D'un Comité de Coordination Nationale** qui permet d'alimenter le Comité Régional des attentes et des priorités spécifiques de chaque pays. Chaque coordination nationale est responsable de la mise en œuvre du programme, dans son pays, et définit à ce titre la manière dont les orientations régionales pourront être déclinées.
 - o Dans la dernière phase du Procopil (post-Procopil), centrée autour de quatre « projets » structurants, **chaque pays** s'est également trouvé plus particulièrement **responsable de l'un des quatre projets**.

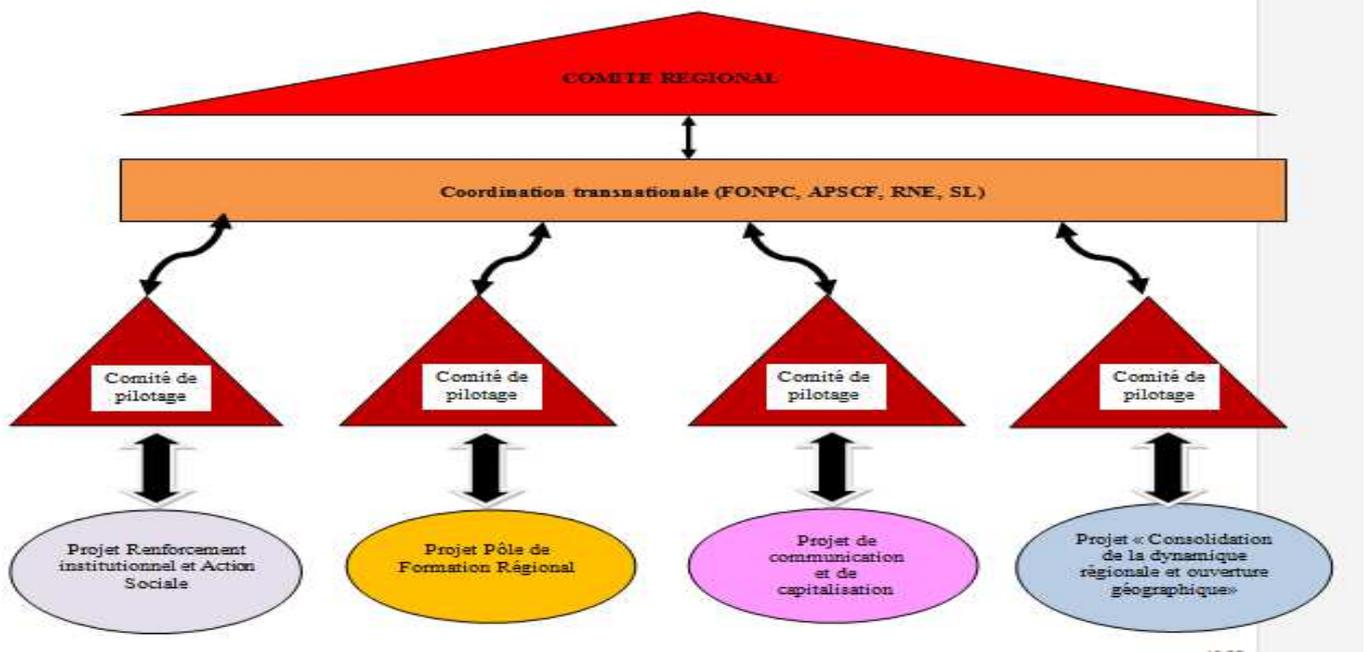


Schéma de gouvernance du Procopil sur la période 2010-2012

Au-delà de ce cadre formel de gouvernance, le pilotage du programme est notamment marqué par deux spécificités majeures :

⇒ **Une souplesse permanente du dispositif :**

Souplesse du pilotage du lui-même : En plus de cette architecture « formelle », le pilotage du programme a fait naître une diversité de groupes de travail nationaux et régionaux, que ce soit pour le pilotage d'activités spécifiques, la sélection de projets soumis par les membres, la réponse commune à des appels à projets, etc.

Souplesse de la programmation : Le programme a cherché à adapter en permanence sa programmation à l'évolution des attentes et des capacités des membres. Cette flexibilité du programme est l'un des atouts mais aussi des défis majeurs qui se pose à son pilotage. (voir question 1 : « quelle voie trouver entre construction d'une vision commune et flexibilité ? »)

⇒ **Une logique de subsidiarité et de co-construction des programmes :**

L'existence d'un portage national et régional du programme, permet que **les attentes et les besoins de chaque pays soient formalisés**, et constituent la première étape de construction des stratégies communes. Il s'agit d'éviter d'imposer des activités non adaptées, ou non prioritaires aux coordinations nationales.

*C'était bien que nous puissions nous-même écrire le projet. On n'était pas seulement formateur, mais on avait un autre rôle. On rédigeait les projets que l'on présentait ensuite. Ce que j'ai bien aimé, et que nous faisons le chemin ensemble.
Fondation Practicas Sociales*

L'élaboration du programme d'activités du « post-PROCOPIIL » (2010-2012) est un bon exemple de cette démarche ascendante : il a été élaboré à partir de la contribution de chaque coordination nationale, elles-mêmes alimentées des apports de leurs membres (exprimés notamment au sein des Comités Nationaux).

**Un exemple de la démarche de co-construction des programmes :
la rencontre du Puy en Velay**

Beaucoup des témoignages reviennent l'un des moments-clés de la dynamique de co-construction du programme : la rencontre du Puy en-Velay. **(COMPLETER)**

Chaque réseau national y présente ses activités et ses attentes, puis se mettent en place une série de petits groupes thématiques travaillent sur le développement de différentes dimensions du programme. Ces groupes permettent de définir plus en détail les synergies et les collaborations à construire sur chaque projet, la manière de les développer, etc.

Pour plusieurs des membres, cette rencontre apparaît comme un « déclic » dans la dynamique l'ouverture régionale », au cours duquel chacun peut mesurer les écarts culturels et les points communs entre chacun des réseaux nationaux.

1. QUELLE VOIE TROUVER ENTRE CONSTRUCTION D'UNE VISION COMMUNE ET FLEXIBILITE ?

La flexibilité d'un programme, sa capacité d'adaptation aux stratégies des partenaires, est forcément « incommode », dans la mesure où elle bouscule les cultures et les habitudes de coopération des bailleurs, des porteurs de projets, mais aussi de leurs partenaires.

C'est pourtant le pari, et l'un des forces du Procopil.

Entre, d'un côté, une imposition aux partenaires d'un cadre strict d'activités ; et, de l'autre, une logique ouverte de guichet sans ligne stratégique commune ; comment définir le bon niveau de souplesse et de flexibilité dans la définition d'un programme complexe comme le Procopil ?

LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE LA FLEXIBILITE

Le niveau de flexibilité d'un programme se place à deux niveaux :

- **Flexibilité dans le temps** : C'est la capacité du programme à faire évoluer ses objectifs globaux, et à les adapter à la fois à l'évolution des contextes politiques, à la maturité des réseaux, à l'évolution des attentes de leurs membres, à la capacité des réseaux à travailler ensemble, etc.

Ce premier niveau de flexibilité est perçu comme indispensable par les partenaires, étant donnée la longue durée d'un programme tel que le Procopil, et donc la nécessité d'adaptation progressive de ses objectifs. De fait, les modes de fonctionnement et les thématiques abordées par le Procopil ont largement évolué au cours des années :

La capacité d'évolution du Procopil dans le temps : quelques exemples-clés

En termes de nouveaux fonctionnements :

- . A partir de 2008, le programme sort de la logique « Projet » (FSID, FARD, FSII, etc.) au profit d'une logique d'échange de pratiques ;
- . A partir de 2008/09, l'activité Formation se diversifie vers des formats de conférences-débats, et les formats de formation évolue (trinômes de formateurs, etc.).
- . A partir de 2010, évolution du pilotage des activités avec une plus grande implication des collectivités dans la construction d'un projet : le RIAS

En termes d'orientations thématiques nouvelles :

- . Tout au long du programme, émergent de nouvelles thématiques spécifiques (ex : éducation parentale, enfants de parents migrants, etc.) qui viennent nourrir les activités.
- . A partir de 2008/09, le programme évolue globalement d'un focus sur la protection de l'enfance à une prise en compte plus transversale des politiques d'action sociale

En termes de publics-cibles :

Le programme passe d'un focus direct sur les enfants et leurs familles à une prise en compte croissante des professionnels de l'enfance, puis des acteurs publics en charge des politiques de l'enfance.

- **Flexibilité dans la déclinaison nationale des stratégies communes :** C'est la marge manœuvre dont disposent les partenaires pour intégrer et pour adapter des activités communes en fonction de leurs priorités et leurs contextes.

Cette flexibilité est également perçue par les membres comme très utile, pour permettre aux partenaires de s'engager dans une activité au moment où celle-ci devient réellement une priorité, au cœur de leurs propres orientations stratégiques.

De fait, le Procopil a fait preuve également d'une grande souplesse à ce niveau :

La flexibilité des activités du Procopil en fonction des partenaires :

Les exemples moldave et bulgare

- L'Alliance Moldave n'a pas souhaité s'engager dans les activités du Projet « Formation » dans un premier temps du programme. Cependant, en cours de programme, l'Alliance a réalisé les opportunités qu'offrait ce projet, et a pu le rejoindre plus tardivement. Le projet Formation est devenu par la suite une activité centrale de la dynamique Procopil en Moldavie

- Le réseau Bulgare, a été engagé dans une série de formations mais s'est tenu plus à l'écart du projet de Pôle de Ressources sur la Formation, développé dans la phase Post-Procopil. Il a été en revanche très actif dans les activités d'échange avec les collectivités (RIAS) et dans les projets de Plaidoyer.

Cette double flexibilité fait donc du Procopil une forme de « programme-processus », capable de s'adapter et de se transformer. Cette spécificité est en réalité particulièrement exigeante.

LES CONDITIONS POUR FAIRE DE CETTE FLEXIBILITE UNE FORCE

La flexibilité est une force, mais elle est aussi une fragilité potentielle, comme l'expriment certains des acteurs du programme. Son succès semble étroitement lié à certaines conditions en matière de pilotage et de programmation des activités :

- **Développer une relation nouvelle au bailleur :**

La première des conditions pour la mise en place d'une double flexibilité du programme est bien sûr la position du bailleur, et sa capacité à sortir d'une logique de programmation fermée, a priori plus confortable pour le suivi des réalisations et des résultats. La position ouverte du MAE et de l'AFD (qui caractérise l'instrument PCPA dont est issu le Procopil), s'accompagne nécessairement d'une implication bien plus grande de la coopération française dans le programme, dans l'orientation et le suivi des activités (voir fiche N°1 / Question 3 : *Quelle place de la coopération française dans le programme?*)

- **Garantir la visibilité des objectifs globaux du programme :**

Le risque de la flexibilité est celui de la multiplication des objectifs, et de la dispersion des activités. Etant donné l'ambition importante et la diversité des acteurs composant le programme, plusieurs des partenaires insistent ainsi sur la nécessité de centrer les objectifs sur quelques enjeux concrets, plus facilement identifiables par tous, et à assurer une plus grande stabilité de ces objectifs. C'est sur cette base que peuvent se développer une diversité d'activités, adaptées à chacun des réseaux.

En réalité, cette structuration et cette visibilité plus forte des objectifs stratégiques s'est largement affinée au cours du programme. Le meilleur exemple en est, selon les témoignages, l'élaboration plus structurée du programme Post-Procopil (autour de quatre projets structurant : Formation – RIAS - Plaidoyer - Coordination) et la déclinaison nationale fine de ses activités.

- **Formaliser le processus d'état des lieux / analyse des besoins.** Si le Procopil permet une renégociation régulière des orientations et des modes de faire (« programme-processus »), il ne s'agit pas toutefois que l'état des lieux des attentes de chacun des réseaux, soit lui-même permanent.

Pour plusieurs des membres du programmes, le danger est en effet de « diluer » l'exercice d'état des lieux dans une dynamique de reprogrammation permanente, sans que celui-ci ne constitue une phase de travail interne clairement définie pour chaque réseau.

Il faut que la phase initiale d'établissement du programme, la phase de recherche et d'état des lieux, soit séparée des autres et soit raccourcie.

Maria Donkova – Fondation PAIDEIA, Bulgarie

Sans aller jusqu'à isoler et à figer cet exercice d'état des lieux en début de programme, l'enseignement reste toutefois que la condition de la flexibilité est la clarification et la formalisation des attentes respectives.

« On aurait pu plus clarifier davantage nos attentes, on n'était pas très clair sur nos attentes ».

Maria Brestnichka – RNE, Bulgarie

En matière de formations dans chacun des pays, cet état des lieux a été un enjeu particulièrement important, et il y a donné lieu à plusieurs exercices intéressants :

Exercices d'états de lieux : quelques exemples en matière de formation

Au niveau national :

A partir de 2005, l'alliance moldave s'est engagée dans une évaluation approfondie des besoins de ses membres en termes de formation. La structuration des différentes demandes lui a permis de construire progressivement une véritable stratégie commune du réseau en matière de formation. C'est sur la base de cette stratégie que l'Alliance a pu échanger avec les autres réseaux nationaux autour des priorités du Projet Formation.

Au niveau inter-pays :

Le programme s'est engagé, en 2011, auprès de l'IMF, dans un exercice d'état des lieux des systèmes de formation professionnelle du domaine social et médico-social dans les 4 pays. L'état de lieux a porté à la fois sur les contextes, les pratiques et les évolutions envisagées sur chacun de ces systèmes de formation. Développé dans la toute dernière phase du programme, il s'agissait notamment de proposer une vision commune pour le développement de ces formations dans la perspective de la mise en place du pôle de formation régional Est-européen

Notons que la capacité à réaliser cet état des lieux des besoins semble très liée à la construction, dans chacun des réseaux, de leur propre stratégie, et la capacité de ces réseaux à formaliser la diversité des situations et des attentes de leurs membres. Elle est donc étroitement corrélée à la dynamique de renforcement des réseaux, permise par le Procopil

2. QUELLE POSITION POUR LE « CHEF DE FILE » ?

Lorsqu'il s'agit de bâtir une relation de réciprocité avec ses partenaires, un défi de taille se pose à son chef de file : **comment sortir d'une relation classique de développement** (bailleur-bénéficiaire), tout en conservant un rôle de garant administratif et financier vis-à-vis des partenaires ?

L'enjeu de notamment de parvenir à opérer la distinction entre :

- **D'un côté, un rôle de « chef de file » responsable de l'ensemble du programme sur les plans administratif et financier.** A ce titre, le chef de file est celui qui transmet les financements aux partenaires et s'assure de leur bon usage, veille au *reporting* régulier des activités, etc. Ces fonctions donnent au chef de file un pouvoir spécifique et une position de coordination, en partie nécessairement directive.
- **De l'autre, sa place de « partenaire parmi les autres » dans le pilotage du programme.** Le caractère volontairement multi-acteurs du programme, son objectif de co-portage de la programmation et de sa mise en œuvre implique un dialogue et une implication équilibrée de chaque partenaire.

*« Pour les rapports financier/narratif, Solidarité Laïque était le « directeur ».
Quand on était dans la programmation, le directeur c'était le Comité Régional.
Ce sont deux pouvoirs pensés différemment. Qui est le plus fort? Qui est le plus haut ? »*
Cristina Iova – FONPC, Roumanie

Comment garantir la distinction entre ces deux pouvoirs ? Comment parvenir à sortir le chef de file de son rôle de pilotage unique ?

La place que l'on donne et la place que l'on prend : C'est avant tout la solidité des réseaux partenaires, leurs capacités à assumer ce rôle de pilotage qui permet d'assurer l'équilibre partenarial. Au sein du Procopil, cet équilibre partenarial a pu évoluer dans le bon sens : c'est surtout la montée en puissance des partenaires qui a progressivement permis au chef de file de sortir de son rôle de leader :

*« Au départ, Solidarité Laïque était plus « leader ». Puis on a accumulé de l'expérience et développé nos capacités pour pouvoir participer plus activement à la planification.
On a vu comment faisait le partenaire français (...) puis on a compris comment reformuler les questions par rapport à notre contexte ».*
Maria Brestnichka – RNE, Bulgarie

Or, cette capacité des partenaires à prendre leur place n'est **ni une donnée de départ, ni une donnée permanente**. Certains témoignages reviennent sur la jeunesse des réseaux face à ce défi du collectif :

« Au départ, le programme attendait des réseaux fonctionnels, alors qu'on était pas encore prêts pour cette phase. C'était trop tôt pour cette manière de fonctionner. »
Maria Brestnichka – RNE, Bulgarie

D'autres mettent en avant le risque de se « laisser porter », durant certaines périodes, par un chef de file qui porte le programme, qui propose et qui coordonne :

*« On était trop dépendants de Solidarité Laïque.
On a participé à l'écriture mais on n'a pas assez pris d'initiatives. »*
Daniela Gheorghe – FONPC, Roumanie

3. COMMENT ASSURER UN PORTAGE NATIONAL DU PROGRAMME ?

Comment assurer donc la capacité des réseaux nationaux à être de véritables porteurs du programme, à sortir d'une position de « bénéficiaires » et à assumer leur place dans le pilotage ?

RAPPROCHER LA COORDINATION DU PROGRAMME DES INSTANCES DE PILOTAGE DES RESEAUX.

Le **danger** de tout programme nouveau pour une organisation est de se trouver « **hors-sol** », « à côté » ou en plus des stratégies et des priorités portées par cette organisation. Le danger est également que ce programme se trouve uniquement piloté par une équipe technique (chargés de mission, directeurs) sans parvenir y à intégrer une **implication plus « politique »** et une participation des membres du réseau dans le pilotage.

L'un des réponses à ce défi se trouve dans **l'inscription du pilotage de ce programme au sein des instances de coordination** des réseaux :

- C'est le cas en **Moldavie**, où le Comité National de Coordination du programme, et le Conseil de Coordination du réseau sont quasiment intégrés et réunissent les mêmes participants.
- En **Bulgarie**, sans être confondus, les temps d'échange du Comité de Coordination sont intégrés dans les réunions des instances du réseau. En dehors de ces temps formel, d'autres réunions plus informelles ont pu se mettre en place sur une fréquence plus régulière.
- En **France**, en revanche, le Comité de Coordination demeure un espace Ad Hoc par rapport au Conseil d'Administration de l'association. Notons cependant un rapprochement entre le programme et les membres du CA dans la dernière phase du programme, notamment lors des événements de clôture, occasion d'une rencontre plus longue avec les partenaires.

Cette intégration est perçue par les partenaires comme moyen d'éviter de construire un programme en dehors de la stratégie du réseau, d'en **assurer la cohérence**, mais aussi d'en **assurer une meilleure pérennité** au-delà du terme du programme. Il s'agit par ce biais de s'assurer que, dans chacun des réseaux partenaires, le projet soit porté à la fois opérationnellement (par l'équipe exécutive), et politiquement par le CA.

Cette intégration est perçue également comme un moyen de communiquer régulièrement sur le programme, mais aussi de **mobiliser les membres sur des sujets précis** de coordination de ce programme. C'est, à ce titre, un vecteur de mobilisation et de renforcement du pilotage des réseaux eux-mêmes.

On a pas crée une nouvelle entité (pour le pilotage du Procopil).
Pour nous c'était suffisant. Cela permettait la cohérence des décisions. (...)
Et cela aidait à la mobilisation des membres. »
Mariana Ianachevici – APSCF, Moldavie

3 VOIES POUR RENFORCER L'IMPLICATION DES COMITES NATIONAUX

Au-delà de la position de ces Comités Nationaux dans les réseaux eux-mêmes, les partenaires mettent en avant trois leviers permettant d'aller plus loin dans le renforcement du portage national du programme :

- **Retour d'information vers les Comités Nationaux :**

Pour assurer l'implication des Comités nationaux, et renforcer leur volonté d'être moteurs de nouvelles initiatives et propositions vers le niveau régional, la **transparence des décisions régionales** apparaît comme un enjeu central. Donner à voir le plus largement possible, aux Comités nationaux, le détail de « ce qui est fait » de chacune de leurs contribution semble un point essentiel aux participants. D'où l'importance de s'assurer que cette descente de l'information est réalisée au sein de chaque pays.

- **Participation directe des membres au niveau régional :**

Contrairement aux autres PCPA, qui sont organisés sur un format national, le Procopil n'a pas mis en place d'Assemblée Générale commune aux différents pays, étant donné le nombre trop important des participants potentiels. Face à ce manque, l'une des perspectives évoquées, pour favoriser cette mobilisation des acteurs nationaux est la **participation (tournante) dans les Comités régionaux**, d'une série de membres des réseaux partenaires, afin de leur permettre d'exprimer directement certaines attentes et de mieux appréhender la dynamique régionale.

- **Cadre d'activité précis des Comités nationaux :**

Les partenaires mettent enfin en avant le besoin, pour les Comités Nationaux, d'un **cadre d'activités clair** (avec des rapports du Comité, un calendrier plus régulier) afin de pousser chacun des réseaux à maintenir en permanence cette dynamique nationale, et d'éviter que les Comités Nationaux ne se réunissent en urgence, avant la tenue des instances régionales.

4. COMMENT CONSTRUIRE DES ESPACES DE DIALOGUE REGIONAUX ADAPTES ?

Comment faire des temps de travail communs au niveau régional, de véritables moments de construction de la stratégie commune ?

Comment **dépasser la simple compilation des priorités de chacun**, faire converger les problématiques respectives, **pour définir des axes de travail prioritaires et communs** ?

Comment éviter de se laisser « embarquer » par les priorités de l'un des partenaires particulièrement mobilisé ?

Comment éviter d'aboutir à la construction d'un consensus « mou », face à la trop grande diversité des attentes ?

Comment faire en sorte que ces temps de travail en commun permettent de **construire des liens de collaboration durable entre les partenaires**, une identité partagée, qui puisse constituer le noyau dur d'une diversité de collaborations futures ?

A tous ces défis, l'expérience du Procopil nous propose plusieurs types de réponses :

ASSUMER LES TEMPS DU DIALOGUE

L'une des spécificités, et l'un des atouts les plus mis en avant par les membres du Procopil, est le **niveau de communication permanente et multiforme** entre les partenaires. Cette communication est perçue comme un investissement fort réalisé par le programme : la coordination de la communication et la tenue de réunions physiques coûtent cher. Or **un tel investissement est généralement sous-estimé** dans la programmation de projets de coopération plus classiques.

Etant donnée la diversité des activités et des acteurs impliqués dans le programme, ce niveau de communication est perçu comme l'un des principaux facteurs de son succès : ce qui a permis d'en **assurer la « facture humaine »** et la construction de liens de confiance durables.

Plusieurs conditions et plusieurs modalités de communication ont été identifiées comme particulièrement utiles :

- **Reconnaître et assumer les différences de temporalités**

L'une des surprises de plusieurs des membres impliqués est le **« choc de temporalité »** qui peut exister entre, d'une part, les têtes de réseaux, qui avancent ensemble rapidement dans la construction d'une dynamique régionale, et d'autre part, la mobilisation des membres de ces réseaux, bien plus longue et itérative. Il s'agit donc d'assumer le temps nécessaire pour ne pas « perdre » la base des acteurs sur laquelle se fonde le programme.

Plus largement, l'exercice de mise en lien des réseaux est souvent très éloigné des cultures de travail et des cultures politiques des partenaires ; il s'agit donc de « forcer le naturel ». Plusieurs partenaires reviennent sur le temps long d'acquisition d'une culture de mise en

réseau et des dynamiques humaines sur lesquelles elle repose, notamment après des décennies de régimes fermés et autoritaires :

« Quand on parle de networking, n'oublions pas que nous avons 70 ans d'histoire soviétique derrière nous... Ça s'apprend le networking. »

Mariana Ianachevici – APSCF, Moldavie

• **Mettre en avant des formats de travail restreints, centrés autour de thématiques précises et concrètes.** Face à l'ampleur d'un programme régional et la diversité de ses membres, les participants soulignent l'importance de **créer des « ilots de proximité »** : des habitudes de travail communes autour d'équipes bien identifiées, sur des thématiques stables dans le temps. En dehors des espaces de pilotage transversaux, c'est aussi (et peut-être surtout) ces ilots de proximité qui forgent une complicité et une culture commune.

Les groupes de travail restreints dans le pilotage régional du Procopil

Au niveau régional, le programme a développé des espaces de coordination de deux types :

. Des temps de dialogue transversaux, plus institutionnels, permettant le pilotage global du programme : les réunions du Comité de Coordination régional - Fréquence faible (une fois par an), équipe large.

. Des temps de dialogue concentrés autour de la coordination de projets spécifiques du programme (Formation, RIAS, etc.) - Fréquence plus régulière, équipes plus restreintes.

L'intérêt de ce « déséquilibre » en faveur des réunions plus étroites de coordination autour des projets a été souligné par beaucoup des partenaires.

Toutefois, plusieurs acteurs du pilotage, notamment du côté français, reviennent également sur le nombre insuffisant des réunions (annuelles) du Comité de Pilotage Régional.

Notons également l'importance d'une **communication informelle permanente** entre les têtes de réseaux (téléphone, skype), et l'importance de leur **proximité géographique** : la possibilité de se réunir relativement facilement, a été, dans ce sens, un facilitateur dans la construction d'une dynamique de coordination régionale.

- **Construire un langage commun** : Il s'agit tout d'abord d'investir sur des **traducteurs** capables d'accompagner le programme **dans la durée** pour s'approprier les notions, comprendre et prévenir les incompréhensions, etc. Ainsi, certains partenaires comme l'APSCF moldave, ont fait en sorte de travailler avec les mêmes traducteurs depuis le début du programme.

Au-delà du seul enjeu de traduction, il s'agit pour les partenaires de **mettre à plat une série de notions** a priori similaires mais comprises de manière très différentes selon les pays (quelques exemples d'incompréhensions : l'emploi des notions « d'utilisateurs » ou de « bénéficiaires » des services ; le types d'activités perçues derrière le métier « d'éducateur spécialisé » ou « d'infirmière », etc.).

Au-delà du temps et de format du travail en commun, se pose la question de l'animation des échanges, mis en avant par plusieurs des partenaires. Dans ce domaine, deux défis majeurs :

La technique d'animation :

Comment éviter que les temps pilotage participatif d'un programme ne soient bloqués dans un exercice de « compilation » des problématiques et des priorités de chacun ? **Plus le programme fait le pari de l'ouverture**, de la flexibilité et l'inclusivité, **plus se pose le défi des techniques d'animation** capables de mener le collectif vers l'identification d'une feuille de route commune.

« La flexibilité du programme est ce qui a permis de faire émerger les initiatives (...) Mais ce qu'il reste nécessaire de structurer plus précisément, ce sont les échanges au sein des espaces de pilotage nationaux et régionaux. »
Cristina Iova – FONPC, Roumanie

Les Comités régionaux du Procopil ont cherché à structurer les échanges en deux temps :

- un premier temps de présentations des contextes, des priorités et des stratégies de chacun,
- et un deuxième temps de mise en commun et de priorisation commune.

Cette démarche a effectivement permis au Comité Régional de définir des positions stratégiques communes, mais elle aurait pu, selon les participants, aller plus loin, et ce de deux manières :

- En **limitant les temps d'échanges généraux sur les contextes**, et en consacrant davantage de temps sur l'exercice de planification commune,
- En **intégrant des animateurs professionnels**, extérieurs au programme, afin de faire émerger ces priorités collectives plus facilement,

Le portage de l'animation :

La question demeure de savoir qui porte et qui coordonne cette mise en dialogue ? Dans le cas du Procopil, le constat est celui de **l'importance du rôle de Solidarité Laïque** comme facilitateur permanent des échanges, diffuseur d'information, coordinateur du dialogue.

Ce constat est très positif, en ce qu'il a permis effectivement de conserver un **fil d'échange permanent** entre les membres, et de maintenir un niveau d'information élevé, reconnu par tous les partenaires.

Mais cette situation a également pu créer une **certaine « dépendance » des partenaires** vis-à-vis de Solidarité Laïque, en matière de coordination de la communication, et en matière d'écriture des projets en commun. L'un des moyens de dépasser ce risque pourrait être de partager davantage ce rôle de coordination des échanges entre les partenaires.

« Il aurait été intéressant de créer un bureau en commun pour porter la communication au sein du programme (...) De faire en sorte que la coordination des échanges elle-même soit partagée »
Tatiana Lungu – APSCF, Moldavie