

**PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX POUR L'EDUCATION
EN AFRIQUE DE L'OUEST - PRODERE AO DE SOLIDARITE LAIQUE**

**INTERVENTION DU CIEDEL EN APPUI POST EVALUATION
Bilan de l'appui réalisé entre décembre 2008 et janvier 2010**

Catherine DELHAYE
20 mai 2010

SOMMAIRE

1. Le contexte et les enjeux de l'appui post évaluation du PRODERE AO.....	3
2. Rappel des objectifs de l'appui	4
3. Bilan de l'appui post évaluation.....	4
Axe 1 : Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays.....	4
Rappel des objectifs de l'appui :.....	4
Approche	4
Perception des évolutions par rapport à mi 2008.....	5
Conclusion sur l'axe 1 d'appui post évaluation au PRODERE AO.....	6
Recommandations pour le PRODERE AO	6
Enseignements méthodologiques relatifs à la démarche d'appui post évaluation	6
Axe 2 : Approfondissement des concepts clefs.....	7
Rappel des objectifs de l'appui.....	7
Approche	7
Perception des évolutions par rapport à mi 2008.....	7
Conclusion sur l'axe 2 d'appui post évaluation au PRODERE AO.....	8
Recommandations pour le PRODERE AO	8
Enseignements méthodologiques relatifs à la démarche d'appui post évaluation	9
Axe 3 : Appui à la structuration du cadre logique de la phase II.....	9
Rappel des objectifs de l'appui :.....	9
Approche	9
Conclusion sur l'appui post évaluation au PRODERE AO	11
Recommandations pour le PRODERE AO	11
Enseignements méthodologiques sur la démarche d'appui post évaluation.....	12
4. Conclusion globale	12
Une démarche souple adaptée à la culture et aux modes de fonctionnement du PRODERE AO	12
Qui a eu des avantages.....	12
Et des inconvénients	13
Un bilan qui semble globalement positif mais des bémols.....	13
Sur deux axes les effets sont difficiles à mesurer.....	13
Deux points de satisfaction nets	13
Des objectifs trop ambitieux compte tenu des moyens disponible et du contexte du PRODERE	13
Des ambitions trop larges.....	13
Un décalage entre les objectifs et le temps imparti	13
L'appui « post évaluation » ne peut tout faire, des outils complémentaires sont à mobiliser	13
L'appui doit tenir compte des caractéristiques sociales et géographiques du programme concerné.....	14
Une démarche peu pilotée par le commanditaire	14
Faible mobilisation des membres du programme sur cet exercice post évaluation	14
Peut-être par manque de cadrage initial et d'engagement clair des parties	14

1. Le contexte et les enjeux de l'appui post évaluation du PRODERE AO

Rappel sur le programme

Le PRODERE-AO « *Programme de développement des réseaux pour l'éducation en Afrique de l'Ouest* » mené par Solidarité Laïque a pour but de contribuer à l'amélioration du système éducatif dans cinq pays d'Afrique de l'Ouest : le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger, le Sénégal.

Son objectif général est d'appuyer la mise en réseau et de renforcer l'autonomie et les capacités d'intervention collectives et individuelles des organisations de la société civile (OSC). Il est mis en œuvre dans le cadre d'une convention programme signée entre Solidarité Laïque et le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes. Après une phase pilote de quinze mois¹ au cours de laquelle ont été conçus et mis en place le dispositif partenarial et de coordination et une méthode de travail partagée, le programme a démarré en avril 2006

L'évaluation externe

L'évaluation à mi-parcours de la phase 1 a été conduite après un peu plus de trois ans d'activité du programme : les quinze mois de phase pilote et deux ans de mise en œuvre. Elle s'est déroulée de mars à juin 2008, d'abord en France puis au Mali et au Niger, Solidarité Laïque ayant souhaité concentrer l'évaluation externe sur deux des cinq pays par souci d'efficience.

Pour donner au PRODERE AO toute sa cohérence stratégique, renforcer la qualité du partenariat et la solidité des réseaux, les évaluateurs ont formulé des recommandations sur cinq plans :

- Travailler sur une architecture générale du programme qui fasse jouer un « effet de continuum », de l'ancrage des comités nationaux sur le terrain et de leurs actions concrètes jusqu'à des actions de plaidoyer, en passant par des travaux de capitalisation, une politique de communication centrée sur leurs résultats et analyses et une implication ciblée dans les instances de concertation entre OSC et entre celles-ci et les pouvoirs publics.
- Positionner les réseaux nationaux comme moteurs de la dynamique et porteurs d'une stratégie pays explicite et redéfinir le rôle de Solidarité Laïque en conséquence.
- Orienter le renforcement de capacités des comités nationaux sur des dimensions institutionnelles : planification stratégique, capitalisation, plaidoyer.
- Assouplir le dispositif financier "Fond d'Appui aux Initiatives Locales" et le pérenniser par une ouverture à de nouveaux contributeurs.
- Prendre en compte la décentralisation et les compétences dévolues aux collectivités locales dans l'éducation, en construisant des « projets éducatifs territoriaux » dans un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes de la localité.

Les enjeux de cet appui post évaluation en 2008

L'évaluation est intervenue à une période clef pour le PRODERE AO, la préparation de la seconde phase. De ce fait, elle a été accueillie favorablement par les acteurs qui ont pris le temps nécessaire pour dialoguer avec les évaluateurs. Une partie des constats avaient été opérés individuellement ou collectivement et les recommandations ont permis d'alimenter la réflexion collective sur la stratégie à développer en seconde phase du programme (années 3 et 4 – 2009/2010). Certains éléments ont été intégrés dans le rapport déposé auprès du MAEE en août 2008. D'autres ont été rapidement traduits dans les faits (groupe d'accompagnement au renforcement des capacités, recrutement de permanents dans les cinq pays pour assurer la coordination des activités au niveau national).

L'appui post-évaluation a été mis en place pour compléter et soutenir cette dynamique d'appropriation, dans une perspective de construction d'une vision partagée sur les enjeux et les objectifs de la seconde phase du PRODERE et de traduction de cette vision dans une stratégie globale structurée, outillée et où les rôles des différents acteurs sont clarifiés.

¹ janvier 2005 – mars 2006

2. Rappel des objectifs de l'appui

L'appui souhaité par Solidarité Laïque est intervenu au début de la deuxième phase de son Programme de Développement des Réseaux pour l'éducation en Afrique de l'Ouest (PRODERE AO). Il a été construit autour de trois axes qui constituent des enjeux forts pour le programme :

1. Approfondissement des concepts clefs, notamment : partenariat, animation de réseau, renforcement des capacités, plaidoyer, mutualisation et capitalisation.
2. Appui à la structuration du cadre logique de la phase II dans le sens d'une montée en responsabilité des comités nationaux, de la construction progressive d'un réseau sous régional et d'un repositionnement de Solidarité Laïque.
3. Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays.

La proposition (cf. annexe 1) a été construite pour valoriser au mieux les temps forts du programme, lorsque partenaires du nord et du sud sont réunis, notamment les rencontres franco-africaines liées au Salon de l'Education en décembre 2008 et novembre 2009 et, entre les deux, l'AG d'avril 2009.

Ce document reprend axe par axe l'ensemble des travaux réalisés et tire un bilan de l'appui apporté à Solidarité laïque et à ses partenaires. Il porte une appréciation sur l'atteinte des objectifs par axe puis globalement. Le point de vue de la consultante sera bien entendu à compléter par celle du commanditaire et de ses partenaires du sud. A la fin de chaque partie, une note sur les enseignements méthodologiques récapitule les points qu'il peut être intéressant de retenir pour le dispositif d'appui post évaluation du F3E.

3. Bilan de l'appui post évaluation

Axe 1 : Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays

Rappel des objectifs de l'appui :

Apporter aux comités nationaux les éléments méthodologiques qui leur permettent de formuler ou d'amorcer la formulation de leur propre stratégie pays, d'échanger entre eux et avec SL sur cette vision, et de fonder l'évolution institutionnelle du PRODERE AO ainsi que la création du réseau sous régional sur cette dynamique.

Approche proposée :

- Séance(s) de lancement avec les représentants des comités nationaux à Paris début décembre ;
- Appui – conseil à distance avec les comités nationaux pour la formulation de leur stratégie ;
- Séance de travail avec chaque comité national la veille de l'AG ; Présentation de leur stratégie par chaque CN à l'AG ; Analyse transversale et mise en exergue des axes communs et moyens à mutualiser au sein du réseau sous régional ; Travail sur la conception du réseau sous régional.

Approche menée :

Un travail collectif a été animé par la consultante les 1^{er} et 2 décembre à Paris à l'occasion des rencontres franco-africaines liées au Salon de l'Education. A la suite de ces rencontres, un document méthodologique (cf. annexe 2) a été rédigé et transmis aux acteurs du PRODERE AO pour rendre compte de la production collective et donner aux comités nationaux un guide de travail. En effet, un travail intermédiaire de formulation des stratégies nationales devait être conduit par les cinq comités nationaux d'Afrique de l'Ouest pendant cinq mois et accompagné à distance par le CIEDEL, jusqu'à l'AG où ces stratégies devaient être partagées et discutées.

En fait, les comités nationaux n'ont pas eu le temps de mener cette réflexion, ce qui rendait caduque toute la troisième partie d'approfondissement, de mise en commun et d'analyse transversale avant et pendant l'AG. L'analyse qui suit montre néanmoins que la question fait son chemin et qu'une dimension plus stratégique s'est fait jour tant dans la présentation des rapports d'activités annuels des CN que dans les débats menés en AG.

Temps consacré hors AG : 3 jours (2 en face à face et 1 à distance).

Perception des évolutions par rapport à mi 2008

La formulation de stratégies pays a été recommandée par l'évaluation pour qu'au cours de la phase 2, les réseaux nationaux soient au centre du programme et les moteurs de sa dynamique. Bien que ces stratégies n'aient pas été écrites et que les comptes rendus annuels restent encore assez descriptifs, la parole des comités nationaux dans les AG et rencontres devient très nettement plus forte et plus stratégique. Globalement :

Evolution positives constatées	Points restant à renforcer
Positionnement	
Présentations des rapports d'activités annuels des CN mieux préparées, plus denses et plus structurées. Il en ressort une <u>vision plus claire</u> des stratégies implicites et des spécificités de chaque pays. Le Bénin paraît encore en retrait. Les comités nationaux se positionnent et apportent des <u>propositions</u> régulièrement (sujets à approfondir, mise en relation,...).	Le bilan reste parfois trop factuel, il manque: ○ toujours des <u>indicateurs de résultats</u>, ○ souvent une <u>analyse</u> du positionnement par rapport aux autres acteurs (institutionnels et OSC), des actions menées et de leurs effets en matière d'accès à l'éducation, ○ parfois une <u>explicitation de ce que le CN peut apporter au collectif (*)</u>.
Fonctionnement	
Progression du <u>nombre d'organisations membres</u> ; <u>modalités d'organisation et de fonctionnement</u> plus précises. L'embauche des <u>permanents</u> est très appréciée et facilite bien les choses pour les CN et leur communication interne et externe.	
Partenariat	
<u>Stratégie partenariales et de positionnement</u> un peu plus explicites. Nombreuses relations avec les autres OSC actives en éducation même si elles sont encore très liées aux événements nationaux et aux grandes dates internationales. On sent une avancée dans la <u>prise en compte des collectivités locales</u> .	<u>Bénin</u> : groupe limité n'ayant pas une vision claire de sa stratégie et ayant noué peu d'alliances, contrastant avec la puissance de certaines organisations de la société civile béninoises, très professionnelles et fortement appuyées par les PTF (partenaires techniques et financiers)
Stratégies géographiques	
Les <u>stratégies géographiques</u> apparaissent assez clairement pour 4 pays (concentration affirmée au Mali, recherchée au Bénin ; couverture large affirmée au Niger et Sénégal avec une organisation maillée en réseau)	<u>Burkina</u> : problème de suivi des actions FAIL
Stratégies thématiques	
<u>Stratégies thématiques</u> assez claires... (mais jusqu'à l'AG 2009, surtout grâce aux comptes rendus des chefs de file thématique nord). (*) Les coordonnateurs des CN semblent avoir une vision claire des différences de problématiques entre les cinq pays, et de ce que chacun peut apporter au collectif. C'est pourquoi ils ont désignés des pays comme chefs de file thématiques dans le réseau sous régional.	

Evolution positives constatées

Communication

- les discussions menées ont été plus riches, les débats ont porté davantage sur le fond comparativement à 2008 (où ils avaient été très orientés sur des questions de logistique, d'organisation, de gestion et de communication) ;
- l'alternance entre les temps en plénière et les temps de travail en groupes a permis une meilleure circulation de la parole et un rythme plus dynamisant ;
- la prise de parole a semblée plus libre et plus sereine et l'écoute de meilleure qualité, avec un positionnement de chacun dans une assemblée de « pairs », même si les participants ont souligné le mode de représentation encore très déséquilibré entre Nord et Sud (dans les deux cas 11 organisations représentées, pour respectivement 11 et 87 organisations impliquées).

Conclusion sur l'axe 1 d'appui post évaluation au PRODERE AO

Sur un plan formel, cet axe d'appui ne paraît pas convainquant, les comités nationaux ne se sont approprié ni la démarche ni les outils. L'objectif était probablement irréaliste à trois titres :

- la formalisation d'un plan stratégique nécessite de s'inscrire dans une période plus longue que les cinq mois qui y devaient y être consacrés, une période d'un an semble un minimum.
- d'autant que l'exercice demande beaucoup de temps de travail collectif ; or les comités nationaux composés de militants bénévoles ne disposent pas de ce temps,
- pour des organisations qui n'ont jamais mené ce type de travail, un accompagnement est en général assez bénéfique, à condition qu'il soit proche. C'était beaucoup demander aux CN de se contenter d'un guide méthodologique et d'un appui à distance.

On peut aussi penser que les CN ne voient pas l'intérêt de faire un lourd investissement dans ce type d'exercice, et qu'ils sont plutôt dans une logique de maturation et de construction d'une vision collective chemin faisant entre leurs membres. De fait, les évolutions dans les prises de position des CN et dans les relations entre eux et avec leurs partenaires du Nord laissent à penser qu'un processus assez convaincant est à l'œuvre et que le temps consacré à cet axe n'est pas inutile.

Recommandations pour le PRODERE AO

Un des axes de progrès simple et néanmoins important serait de se fixer des objectifs d'amélioration des rapports d'activités annuels par pays, de s'efforcer d'en faire des présentations plus structurées et faisant ressortir davantage les spécificités du contexte pays et les priorités stratégiques que s'est plus ou moins implicitement donné le CN.

Enseignements méthodologiques relatifs à la démarche d'appui post évaluation

1. Un appui post évaluation concernant cinq organisations du Sud et proposé à distance ne peut en aucun cas prétendre aux mêmes effets qu'un accompagnement centré sur le cheminement stratégique d'une organisation, en proximité (ce que pourraient faire des consultants du Sud).
2. Par ailleurs, l'appui à la formulation d'une stratégie pour une organisation doit être voulu et demandé par cette même organisation. Or les CN ne l'ont pas demandé. Cet axe reposait sur l'analyse qu'au « *cours de la deuxième phase, les réseaux nationaux doivent être au centre du programme et les moteurs de sa dynamique. Ils doivent être responsables de la mise en œuvre du PRODERE dans leur pays à tous les niveaux (...)* Leur responsabilité doit dorénavant s'inscrire dans le cadre d'une stratégie pays explicite ». Mais la recommandation n'a pas été vraiment discutée au moment de la restitution de l'évaluation et les objections potentielles ou conditions nécessaires n'ont donc pas pu s'exprimer. En outre, cela a introduit une dissymétrie dans la relation Nord-Sud, puisque cela ne s'accompagnait pas d'une perspective de partage des stratégies entre les différentes organisations membres du PRODERE y inclus les acteurs Nord et Solidarité laïque. Or c'est un élément important pour la qualité d'un partenariat.

Axe 2 : Approfondissement des concepts clefs

Rappel des objectifs de l'appui

Expliciter les principaux concepts qui sous tendent l'architecture du PRODERE AO entre tous les partenaires pour que les démarches soient pleinement porteuses d'une vision et d'une dynamique partagées.

Approche proposée

Travail sur les représentations et les pratiques ; analyse ; apports théoriques (synthétiques) ; formulation d'un glossaire spécifique au PRODERE AO.

Quatre concepts : partenariat, animation de réseau, plaidoyer, capitalisation.

Approche menée

Le travail a été réalisé comme prévu (travail sur les représentations et les pratiques ; analyse ; apports théoriques) sur quatre concepts (partenariat, renforcement de capacités, animation de réseau, plaidoyer) et en deux temps :

- avec le comité de pilotage France, le 11 février 2009
- avec les représentants des six pays présents à l'Assemblée générale 2009 du PRODERE AO fin avril au Bénin.

Le temps imparti étant assez court (notamment le 11 février avec une journée effective de seulement 6h), le thème de la capitalisation, particulièrement lourd et qui ne semblait pas prioritaire à ce stade, n'a pas été traité.

Temps consacré hors AG : 1 jour

Perception des évolutions par rapport à mi 2008

Les grands concepts qui dominent dans le PRODERE AO n'avaient jamais été explicités dans les documents ni fait l'objet d'une mise en commun entre les parties prenantes. Cela provoquait des malentendus, des phénomènes de dilution du sens et au final une perte d'efficacité.

Le travail mené en février avec le comité de pilotage France est resté limité à un petit groupe d'une dizaine de personnes, mais il a été apprécié. Les principaux points qu'il a permis d'éclairer sont d'une part les liens entre partenariat, autonomie et renforcement de capacités, d'autre part ce que peut être une démarche de plaidoyer.

Le même travail réalisé en AG par groupes, puis mis en commun en plénière avec des apports théoriques ou d'outils, a également été apprécié, et il a permis de donner là encore des éclairages intéressants, même si les questions sous jacentes, souvent importantes, n'ont pas toutes eu le temps d'être débattues.

Principaux éléments de la production des groupes lors de l'AG (détails et apports en annexes 3):

Partenariat : le groupe a choisi de poser une définition, des préalables et quelques exemples d'indicateurs. La présentation était assez « classique » et aussi assez « idéale » mais les principaux éléments étaient là et ont fait consensus.

Ce point n'a donc pas fait l'objet d'un approfondissement en plénière.

Renforcement de capacités : dans le traitement du sujet, on pouvait sentir une tension liée à l'asymétrie portée par ce concept. En effet, il peut sous entendre qu'il y a d'un côté « ceux qui savent », et de l'autre ceux qui doivent renforcer leurs capacités, en l'occurrence que les acteurs du sud ont tout à apprendre des acteurs du nord.

C'est pourquoi il a été jugé utile de faire :

- un rappel historique sur ce qui peut expliquer l'origine du terme et de la préoccupation (émergence puis montée en puissance des OSC dans les pays du sud)
- un retour sur les fondements du programme (objectifs généraux et spécifiques du PRODERE AO),

- quelques apports sur le développement organisationnel et sur la notion de renforcement de capacités qui concernent toute structure quelque soit sa localisation, son activité et même son ancienneté.

Deux outils différents ont été présentés (cf. annexes 4 et 5), de façon à ce que chacun puisse y trouver son compte selon son approche plutôt opérationnelle ou managériale.

Réseau : là aussi l'approche s'est révélée un peu classique ou « convenue », mais avec les points essentiels. Néanmoins, un travail complémentaire serait utile avant la structuration du réseau sous régional pour étudier les différentes formes de réseau possibles et pouvoir choisir la plus appropriée, et surtout bien préciser l'objet / la production attendue (aller au bout des questionnements et de leurs conséquences sur : quoi, pour qui, pourquoi) ainsi que la complémentarité des membres (existantes ou à favoriser).

Plaidoyer : les grands éléments méthodologiques d'une démarche de plaidoyer étaient là. Mais il faut souligner trois points importants qui font confusion :

- le plaidoyer ne vise pas à favoriser un changement des comportements mais à influencer sur des politiques publiques, cela a des conséquences sur les publics qu'il cible et les actions qu'il requiert, très différentes de la sensibilisation-information-communication.
- il est indispensable avant de lancer une campagne de plaidoyer de poser la différence entre ce que l'on veut et ce que l'on peut (ou pense pouvoir), de façon à gérer correctement les alliances et les moyens,
- il est également nécessaire de bien faire la différence entre les conditions et les résultats attendus : les notions souvent mises en avant de visibilité et de reconnaissance sont certes des résultats, mais seulement intermédiaires, à considérer davantage comme des conditions de réussite. L'impact obtenu se mesure lui à l'évolution des politiques publiques.

Conclusion sur l'axe 2 d'appui post évaluation au PRODERE AO

Que ce soit à Paris ou à l'AG, les acteurs ont joué le jeu et dans les différents groupes, les acquis méthodologiques des participants ont permis de poser les grandes lignes de définitions tout à fait convenables. L'objectif n'était pas de tester des connaissances, mais de favoriser un échange. Et en effet, réfléchir en groupe à ces thèmes centraux pour le PRODERE AO, afficher la production collective et la mettre en débat a constitué un pas important. Partager un « fond commun » doit permettre de renforcer la connaissance mutuelle et la confiance. En outre, cela permet de poser des bases communes si l'un ou l'autre sujet a besoin d'être rediscuté, approfondi, (auto)évalué, ce qui va être le cas pour la définition du PRODERE AO II.

Il aurait été souhaitable d'avoir plus de temps pour vraiment travailler deux autres concepts centraux du PRODERE AO : le plaidoyer et la capitalisation. Le premier n'a été que survolé et le second abandonné faute de temps. Néanmoins, quelques échanges informels ont eu lieu entre les acteurs du PRODERE et la consultante, qui a transmis à l'ensemble des organisations parties prenantes un document méthodologique assez dense sur le plaidoyer qui pourra leur être utile.

Recommandations pour le PRODERE AO

Il serait utile que Solidarité laïque et ses partenaires incluent, dans la construction et la rédaction de leur futur programme, un temps d'échanges sur les notions centrales qui seront mobilisées et qu'ils les explicitent dans un document de référence. Le minimum serait un glossaire spécifique PRODERE dans le document programme, mais il serait plus pertinent et mobilisateur de prévoir la rédaction

d'une nouvelle charte du PRODERE AO qui soit vraiment co-construite (à la différence de la 1^{ère} qui avait été rédigée par SL). Ce travail peut s'appuyer sur ce qui a été déjà travaillé pendant cet appui post évaluation, ainsi que sur des documents assez largement partagés dans la communauté des ONG françaises (cf. rapport d'évaluation).

Cela paraît d'autant plus nécessaire que les acteurs du PRODERE AO veulent fonctionner dans une logique de réseau, dont les éléments essentiels reposent sur :

- un cadre commun (par exemple une charte),
- une dynamique de formation des membres qui leur permette progressivement et collectivement de monter en compétences sur les points majeurs de leur vision et mission,
- la capacité à réserver régulièrement des temps d'échanges sur les valeurs clefs du réseau et la réalité de leur vécu.

Enseignements méthodologiques relatifs à la démarche d'appui post évaluation

Un certain nombre de termes sont utilisés tellement fréquemment dans les organisations de solidarité internationale et la coopération décentralisée que les acteurs ne pensent pas forcément qu'ils peuvent recouvrir des sens différents. C'est pourtant un facteur de malentendus, de tensions, de perte de temps et de perte de sens dans de nombreux programmes et partenariats. Il est donc important que les démarches de construction de partenariats et de réseaux fassent cet effort de partage sur les concepts assez tôt.

Quand ce n'est pas le cas et qu'une évaluation le met en relief, ce travail peut être inscrit dans un appui post évaluation. Il faut néanmoins s'assurer que les différents acteurs en ressentent l'intérêt et la nécessité, ce qui était le cas pour le PRODERE AO.

Axe 3 : Appui à la structuration du cadre logique de la phase II

Rappel des objectifs de l'appui :

Aider le comité de pilotage et plus globalement les parties prenantes du PRODERE AO à se doter d'un programme structuré, outillé et où les rôles des différents acteurs sont clarifiés. Sans se substituer à un appui spécifique dédié à la construction d'un outil de suivi-évaluation, ce travail intégrera une amorce de définition des indicateurs en lien avec le cadre logique.

Approche proposée :

Examen du programme de la phase II ; explicitation par les acteurs, compléments, travail de (re)structuration éventuel, avec le cas échéant quelques apports théoriques synthétiques.

Une attention particulière sera apportée aux points suivants :

- cohérence entre les objectifs, les résultats attendus et les activités,
- hiérarchisation des bénéficiaires,
- répartition des rôles, instances et mécanismes de pilotage,
- outils techniques et financiers du programme (FAIL, formations,...),
- indicateurs de suivi.

Approche menée :

Le travail sur cet axe s'est échelonné sur 10 mois, et s'est déroulé en trois temps : deux temps collectifs en avril 2009 et en novembre 2009 et un temps en face à face avec la responsable géographique Afrique de l'Ouest en charge du PRODERE AO en janvier 2010.

Les temps collectifs

En avril 2009, c'est à l'occasion de l'Assemblée générale de Cotonou qu'une séance spécifique a été consacrée aux perspectives du PRODERE AO, notamment de la construction progressive d'un réseau sous régional et d'un repositionnement de Solidarité Laïque. Cet échange a été basé sur une réflexion

en sous groupe puis un partage en plénière. Le temps imparti n'a pas permis d'aboutir à une formulation structurée mais le processus engagé était dynamique ; les CN ont affirmé leur volonté d'être les moteurs de cette dynamique et se sont engagés à apporter leurs propositions aux Rencontres de Paris en novembre 2009. En conséquence, la dernière étape de l'appui post évaluation a été revue en accord avec Solidarité laïque. **Plutôt que de travailler sur le cadre logique de la phase II qui est déjà bien avancée, il est apparu plus pertinent d'accompagner la réflexion de cette mise en perspective post PRODERE.**

De fait, les réflexions se sont poursuivies au sein des comités nationaux et entre organisations lors de la rencontre sous régionale des coordonnateurs des comités nationaux qui s'est tenue les 11 et 12 octobre 2009 à Bamako. Lors de ces journées, les enjeux et objectifs ont été débattus et la création du réseau sous régional a été actée. C'est sur la base des ambitions de ce réseau sous régional qu'a été animée la séance suivante de l'appui post évaluation, organisée sur une journée avec SL et ses partenaires d'Afrique de l'Ouest présents à l'occasion du Salon de l'éducation le 25 novembre 2009. Lors de ce temps collectif, la consultante a préparé et animé la séance : choix des méthodes de travail, formulation des consignes/questions, conduite des temps de mises en commun et synthèse.

La séance se déroulait la veille d'une rencontre avec l'AFD, et les discussions ont fait apparaître que la volonté de réussir des comités nationaux est forte, que leur réflexion est riche, et qu'elle dépasse les enjeux de financement. Après un moment d'échange sur cette vision d'avenir, les participants ont été invités à énoncer de façon plus concrète leur perception passée et future des trois dynamiques du PRODERE en exprimant pour chacune d'elles ce que d'après eux le PRODERE AO :

- a produit comme grands effets jusqu'à ce jour aux différents niveaux,
- devrait produire à l'avenir.

Ces trois dynamiques et les effets attendus sont les suivants :

Dynamique des COPIL

- Actions (terrain et FAIL) pour l'accès à l'éducation dans les 4 thématiques
- Travail à plusieurs organisations, « effet réseau »
- Faire travailler ensemble des organisations de la société civile et des collectivités locales
- Actions de plaidoyer
- Modifier la politique publique en matière de Petite Enfance et les conditions financières d'accès à l'école maternelle

Dynamique Nord-Sud / Sud-Nord/ Nord-Nord et Sud-Sud

- Faire travailler ensemble des organisations (membres de SL pour le N-N) qui ne se connaissaient pas
- Créer, réactiver, renforcer les partenariats / le travail ensemble entre organisations Nord et Sud
- Faire réfléchir sur nos liens
- Renforcer les capacités (à faire)
- Créer des outils adaptés aux réalités locales (par exemple formation des mères éducatrices ou d'encadrement de jeunes)
- Donner du poids et de la crédibilité aux OSC nationales
- Construire ensemble des positions politiques sur de grands enjeux relatifs à l'EPT
- Mobiliser une communauté éducative et faire entendre sa parole dans les événements nationaux et internationaux

Dynamique sous régionale

- Renforcer le poids de chaque comité national par rapport aux autorités de son pays
- Partager les expériences et faciliter leur transfert entre organisations
- Mutualiser des outils, méthodes et approches entre CN
- Mutualiser des outils, méthodes et approches entre OSC actives en éducation

- Mutualiser des outils, méthodes et approches entre OSC et Etats

Le temps individuel

Enfin, la dernière séance (une demi-journée avec la responsable géographique Afrique de l'Ouest en charge du PRODERE AO le 25 janvier 2010) a été structurée en deux parties. Après un point de situation sur le programme (en particulier sur l'organigramme du PRODERE AO : instances décisionnaires, AG, instances thématiques, coordination sous régionale,...), le travail a porté sur une explicitation et une analyse des enjeux et orientations du « PRODERE AO II ».

La méthode a consisté à balayer toutes les cases d'un cadre logique, des objectifs généraux aux IOV en passant par les objectifs spécifiques, résultats attendus et activités, à l'exception des moyens et hypothèses. Cela a permis de passer en revue les dimensions stratégiques et les dimensions plus opérationnelles (dispositifs politique, technique et financier).

Temps consacré hors AG : 1,5

Conclusion sur l'appui post évaluation au PRODERE AO

Sur cet axe, l'objet de l'appui a évolué en cours de route. Au final, pour des raisons de calendriers, il n'a porté ni sur la phase 2 du programme, ni sur la formulation du PRODERE AO II en tant que tel.

La consultante a donc cherché à **valoriser les différentes rencontres avec les acteurs du programme pour que les réflexions qui alimenteront le futur programme soient relativement tangibles et partagées, tout en fournissant des repères méthodologiques pour une structuration cohérente.**

Il lui est difficile de situer les effets de cet appui. En effet, le programme vit et bouge en permanence, avec des acteurs déterminés et entreprenants, qu'il s'agisse des coordonnateurs des CN, des chefs de file thématique ou de l'équipe SL. Les rencontres se multiplient : elles sont beaucoup plus fréquentes qu'avant, notamment du fait des rencontres thématiques. Ce qui permet aux acteurs de beaucoup mieux se connaître et d'échanger régulièrement, donc de faire avancer ensemble les réflexions et de prendre des décisions qui semblent plus fluides. Ce qui est visible, c'est ce fort dynamisme collectif, et, comme indiqué déjà sur l'axe 1, une évolution positive des "rapports de force" dans le sens d'une plus grande capacité à s'écouter, d'une meilleure qualité de dialogue.

L'exercice collectif du 25 novembre 2009 a été productif, car même s'il n'a pas forcément fait ressortir d'éléments nouveaux par rapport à des échanges antérieurs ou même des documents écrits pour le PRODERE AO en cours, il a contribué à ce que le PRODERE AO II soit progressivement construit comme une production collective, issue d'un partage des visions et des attentes de chacun. Et dans l'animation, la consultante a pris soin d'écouter attentivement et de noter les propos de chacun dans un cadre structuré, de pousser les questionnements sur des données concrètes et enfin de faire prendre du recul aux participants sur l'exercice qui venait d'être vécu pour qu'ils repèrent la méthode et les outils et puissent les utiliser ultérieurement. Car à partir de la formulation des effets du PRODERE AO il est possible de structurer des indicateurs pour le suivi et/ou l'évaluation de la phase en cours, ainsi que les objectifs et résultats attendus pour le prochain programme.

Quant au travail mené avec la responsable géographique en face à face, même si le temps disponible ne permettait pas de dérouler chacun des éléments jusqu'au bout, il a permis de bien sentir la vision, la structure d'ensemble et la cohérence entre les niveaux. Il est important de souligner que le cadre logique n'a pas été finalisé à ce moment là et qu'il n'en était pas question : ce serait trahir l'esprit du programme que de préparer un cadre logique sans ses acteurs.

Recommandations pour le PRODERE AO

En prolongement et dans la même logique, il est peut-être utile de rappeler les points suivants.

1. Lors de la formulation du cadre logique, il faudra pousser la réflexion (questionnements, renvoi à des éléments de l'évaluation ou de l'AG,...) sur la stratégie du réseau et le positionnement de chacun

des six partenaires Sud et Nord, en s'attachant aux points qui ont été considérés comme « à renforcer » dans la présente note :

- Pour tous :
 - bien préciser l'**objet du réseau**, la **production attendue** (aller au bout des questionnements et de leurs conséquences sur : quoi, pour qui, pourquoi) ainsi que la **complémentarité des membres** (existantes ou à favoriser)
 - s'obliger à faire une analyse approfondie des **effets recherchés en matière d'accès à l'éducation et en matière de plaidoyer**,
 - exprimer sa vision d'un réseau et ses **attentes**, tant sur les objectifs et **activités** que sur les **rôles** de chacun
 - expliciter ses **apports potentiels au collectif** / au réseau
- pour les CN :
 - expliciter son **positionnement** par rapport aux **acteurs institutionnels** et PTF
 - expliciter son positionnement par rapport aux **organisations de la société civile** de son pays et les critères d'accueil de nouvelles structures dans le réseau national
 - préciser dans chaque pays le **mode relationnel avec les collectivités locales**
 - affiner la **stratégie géographique**

2. Travailler finement :

- la cohérence entre les objectifs, les résultats attendus et les activités,
- la hiérarchisation des bénéficiaires,
- la répartition des rôles, instances et mécanismes de pilotage,
- les outils techniques et financiers du programme (FAIL, formations,...),
- les indicateurs de suivi.

Enseignements méthodologiques sur la démarche d'appui post évaluation

Les ambitions sur cet axe étaient mal dimensionnées et le temps consacré au dispositif d'appui post évaluation n'a pas été calibré correctement pour accompagner la formulation d'un programme

Il semble nécessaire de bien distinguer dans un appui post évaluation ce qui relève d'un objectif de compréhension et d'appropriation des recommandations et ce qui relève d'appuis plus opérationnels. Le choix qui a été fait ici relevait du processus d'appropriation, et le temps prévu ne suffisait pas à faire un travail poussé sur le cadre logique et le dispositif de suivi évaluation. Dans cette perspective, il aurait été nécessaire de prévoir des jours supplémentaires pour assurer la formation-action d'une partie des acteurs au cadre logique, et/ou un accompagnement spécifique dédié à la construction d'un outil de suivi-évaluation.

4. Conclusion globale

Une démarche souple adaptée à la culture et aux modes de fonctionnement du PRODRE AO

L'appui post évaluation s'est finalement mis en œuvre sur plus d'une année. La souplesse du dispositif d'appui et des parties prenantes a permis de l'adapter aux besoins du programme, en évolution constante, et de le caler sur les différents temps collectifs qui ont rythmé l'année, ce qui a été apprécié par Solidarité Laïque.

Qui a eu des avantages

La démarche, orientée "processus" et temps collectifs, correspond à une culture forte du programme et paraissait de ce fait assez naturelle. Elle a permis un cheminement synchrone avec le programme, qui vit et bouge en permanence, et avec les rythmes des instances. Elle s'est adaptée aux réalités vécues en temps réel.

Et des inconvénients

La contrepartie de cette souplesse a été un étalement de l'appui sur une période longue, avec en conséquence une mobilisation discontinue de tous les protagonistes, une dynamique qui tend à s'effiloche. Les échanges ont eu lieu tous les 3-4 mois, avec des périodes de faible communication entre chaque session. Autre inconvénient : les effets sont plus difficiles à mesurer. Il faut souligner à cet égard qu'en soi, ce n'est pas gênant d'étaler l'appui dans le temps, par contre, les sujets / axes doivent être traités de manière concentrée.

Enfin, le volume jours attribué au consultant ne prévoyait pas de temps pour un travail d'actualisation / mise au courant, indispensable quand l'appui s'inscrit sur une période longue.

Un bilan qui semble globalement positif mais des bémols

Sur deux axes les effets sont difficiles à mesurer

Sur l'axe 1 - apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays – le travail réalisé n'est pas perdu, le guide méthodologique fourni peut être mobilisé à tout moment, mais la formule d'appui post évaluation n'était pas suffisante.

Sur l'axe 3 - structuration du cadre logique de la phase II – le travail dilué dans le temps et ajusté à l'évolution des besoins n'a pas conduit à des "livrables", comme un cadre logique par exemple. Ce n'était pas l'objet, néanmoins les recommandations données au fur et à mesure des séances manquent de visibilité.

Deux points de satisfaction nets

Les deux points sur lesquels l'appui post évaluation a porté des fruits visibles sont : le travail de l'axe 2 sur l'approfondissement des concepts clefs, qui est considéré par SL comme une réussite, et de façon transversale, les méthodes d'animation des temps collectifs. La participation de la consultante à l'AG 2009 a donné un autre rythme à ce temps collectif du programme. Les apports dans la conception même de l'ordre du jour, l'alternance entre plénières et ateliers, l'animation de ces ateliers et des mises en commun, l'ouverture de temps de réflexion et de renforcement des capacités collectives ont fortement dynamisé l'AG. Les effets se situent à deux niveaux : la production des ateliers, et le fait que l'AG 2009 a inauguré de nouvelles méthodes de travail et d'échanges pour les membres du programme. Pour les participants, « on voit vraiment la différence ».

Des objectifs trop ambitieux compte tenu des moyens disponibles et du contexte du PRODERE

Des ambitions trop larges

Dans sa proposition d'appui post évaluation, la consultante avait opéré une reformulation des objectifs de la mission d'appui post évaluation et l'avait ciblé sur l'appropriation des recommandations au dépend des attentes énoncées dans les termes de référence rédigés par Solidarité Laïque, qui comprenaient aussi des besoins d'appui technique et méthodologique à la mise en œuvre du programme. Il s'avère que le choix n'a pas été poussé jusqu'au bout et que soit la reformulation aurait dû être encore plus sélective (limiter à un seul objectif), soit des moyens supplémentaires auraient dû être dégagés en conséquence pour que l'appui traite tous les sujets en profondeur et permette la construction d'outils adaptés.

Un décalage entre les objectifs et le temps imparti

Les 10 jours d'appui étaient insuffisants pour mener à bien la totalité des activités liées à ces trois objectifs.

L'appui « post évaluation » ne peut tout faire, des outils complémentaires sont à mobiliser

Comme noté dans les détails par axe, certains apports ne peuvent être faits dans le cadre d'un appui post évaluation de ce volume. Soit il aurait fallu doubler le crédit temps, soit il aurait fallu réduire les objectifs, soit il faut le compléter par le recours à d'autres dispositifs : formation et/ou appui-conseil externe. En l'occurrence ici :

- des temps de formation au cadre logique seraient pertinents, tant pour les acteurs du nord (cellule d'appui technique) que pour les comités nationaux intéressés,

- des temps d'appui conseil pourraient être bénéfiques également à trois niveaux : accompagnement du COPIL transnational et/ou de l'AG dans la formulation du cadre logique du PRODERE AO II ; appui à la construction du dispositif de suivi-évaluation ; accompagnement des CN dans la formulation de leur stratégie pays.

L'appui doit tenir compte des caractéristiques sociales et géographiques du programme concerné

Le PRODERE AO est un programme multi acteurs et multi pays. Cela a des conséquences importantes sur une démarche d'appui : les temps collectifs sont compliqués à organiser, les ordres du jour sont chargés, le nombre de participants est élevé donc les séances doivent durer suffisamment longtemps si l'on veut une prise de parole large, etc. Ces caractéristiques n'ont pas été suffisamment prises en compte au moment du calibrage de l'appui. Le dimensionnement d'un appui doit soigneusement prendre en compte les caractéristiques géographiques, sociales et multi acteurs du programme concerné.

Une démarche peu pilotée par le commanditaire

Faible mobilisation des membres du programme sur cet exercice post évaluation

Les membres du programme se sont beaucoup moins impliqués dans ce processus que lors de l'évaluation externe. Au vu de leurs remarques, les objectifs de l'exercice n'étaient pas clairs pour certains partenaires du Sud. Et la présence très irrégulière de ses membres aux réunions peut laisser penser que pour le COPIL nord, l'appui se situait un peu à la marge de la vie du programme. Par contre les relations et le niveau d'implication des participants ont été excellents lors de l'AG où la place de la consultante semblait tout à fait naturelle.

Peut-être par manque de cadrage initial et d'engagement clair des parties

La restitution finale de l'évaluation n'avait pas été faite dans des conditions très satisfaisantes : le temps imparti avait été beaucoup trop court pour qu'il y ait eu de vrais débats sur les appréciations portées et les recommandations formulées. En outre, pour des raisons de calendrier notamment, l'appui post évaluation a démarré sans qu'un temps formel de discussion n'ait été consacré au cadrage des objectifs, de la méthode ni du calendrier. La première séance d'appui a été immédiatement « opérationnelle ». Ce manque s'est ressenti.

A l'inverse, si ce cadrage initial est fait, cela permet de cerner les ambitions et d'articuler des modes d'appui complémentaires comme indiqué ci-dessus.

Ensuite, même si le commanditaire et le prestataire se connaissent et se font confiance, pour que l'appui post évaluation soit valorisé pleinement il est vraiment souhaitable de prendre un temps pour clarifier tous ces points et prendre des engagements clairs.

En particulier sur le temps qu'on pourra lui consacrer. On positionne toujours le temps que le consultant va consacrer, puisque évidemment c'est un temps marchand, mais aussi estimer le temps que le commanditaire va lui dédier. Or si on ne le fait pas, l'appui externe (post évaluation ou autre) peut être vécu comme un sujet et du travail supplémentaires, qui devient donc optionnel en cas de surcharge (notamment pour les bénévoles). C'est un peu ce qui s'est passé le novembre 2009, où la séance a été fixée tardivement dans le créneau qui restait après que tous les autres RDV aient été calés. Comme le PRODERE AO est un programme très prenant, la responsable géographique, elle-même a parfois eu du mal à mobiliser du temps sur cette démarche.

Enfin, il est important que le commanditaire désigne une instance ou des personnes qui auront la responsabilité du pilotage / portage de l'appui.

Pour finir, un point qui peut paraître de détail mais qui a son importance : il est utile de s'entendre au préalable avec le commanditaire pour qu'il assure la prise de notes et la rédaction des comptes rendus de réunions. En effet, il est impossible de faire simultanément de l'animation et une prise de notes de qualité, mais le consultant a besoin des informations et comptes rendus pour faire ses bilans et des propositions pour les étapes suivantes. Il faut donc attribuer cette tâche.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Proposition du CIEDEL pour un appui post évaluation du PRODERE AO Nov 08	16
ANNEXE 2 – Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays	25
ANNEXE 3 – Travaux de groupes sur les concepts clefs en AG 2009	33
ANNEXE 4 – RENFORCEMENT DE CAPACITES Présentation du modèle européen de management de la qualité EFQM (European Foundation for Quality Management)	37
ANNEXE 5 - RENFORCEMENT DE CAPACITES Analyse et renforcement des capacités organisation	41

ANNEXES

ANNEXE 1 – Proposition du CIEDEL pour un appui post évaluation du PRODERE AO Nov 08

I - LE PRODERE AO ET L'ÉVALUATION DE LA PHASE I

Le PRODERE-AO « *Programme de développement des réseaux pour l'éducation en Afrique de l'Ouest* » mené par Solidarité Laïque a pour but de contribuer à l'amélioration du système éducatif dans cinq pays d'Afrique de l'Ouest : le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger, le Sénégal. Son objectif général est d'appuyer la mise en réseau et de renforcer l'autonomie et les capacités d'intervention collectives et individuelles des organisations de la société civile. Il est mis en œuvre dans le cadre d'une convention programme signée entre Solidarité Laïque et le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes.

L'évaluation de la phase 1 a été conduite après un peu plus de trois ans d'activité du programme : quinze mois de phase pilote et deux ans de mise en œuvre.

Confiée au CIEDEL, cette évaluation à mi-parcours s'est déroulée de mars à juin 2008, d'abord en France (analyse documentaire et entretiens avec les membres du Comité de pilotage nord) puis au Mali et au Niger, en présence du second évaluateur malgache Solidarité Laïque ayant souhaité concentrer l'évaluation externe sur deux des cinq pays par souci d'efficacité. Pour corriger les inconvénients de cette sélection et obtenir une vision un peu plus complète du programme, l'évaluatrice chef de file a fait en sorte d'être présente aux Rencontres de Niamey organisées par le PRODERE AO fin avril. Ce qui lui a permis d'observer le déroulement du travail collectif et de rencontrer individuellement des représentants des comités nationaux des 3 autres pays et un membre du Comité national Niger basé à Agades.

Dans les deux pays, les évaluateurs ont rencontré les structures fondatrices, des structures nouvellement entrées dans les comités nationaux, d'autres opérateurs du secteur de l'éducation, des représentants des pouvoirs publics et de la coopération française. Quelques visites ont été faites à des actions locales. Dans chaque pays, une restitution a permis de partager les principaux constats et analyses avec les comités nationaux et d'en débattre avec eux. Une restitution de la partie terrain a également été faite au comité de suivi de l'évaluation début mai, et après quelques entretiens complémentaires en France (notamment avec le MAEE), la restitution d'ensemble a eu lieu le 1^{er} juillet, en présence de représentants des comités nationaux des cinq pays d'Afrique de l'Ouest.

Recommandations des évaluateurs

Le PRODERE AO est un programme récent, qui n'a que trois années d'existence, dont une année de phase pilote qui a consisté à définir et tester la stratégie d'intervention. Si ses résultats sont mitigés, c'est en grande partie à cause de cette « jeunesse ». En effet, après une période un peu instable, des tâtonnements méthodologiques et une série d'ajustements dans l'organisation et la gestion, on constate que le programme commence à trouver ses marques et à se clarifier dans les esprits - tant partenaires du nord que partenaires du sud, et dans les faits. Les parties prenantes sont globalement positives.

Dans les grandes lignes, le PRODERE AO est pertinent. Il pêche par des défauts de conception et de méthode, qui limitent les résultats, mais c'est un programme « en construction » et il est porteur de potentiels, moyennant un certain nombre de clarifications et de décisions stratégiques.

C'est pourquoi les évaluateurs (binôme franco-malgache) ont conclu que la convention programme devait être poursuivie sur une deuxième phase car le chemin vers les objectifs visés est encore long et les enjeux de pérennité des réseaux nationaux réels, mais que les potentiels sont importants. Le meilleur moyen pour donner au PRODERE AO toute sa cohérence stratégique, renforcer la qualité du partenariat et la solidité des réseaux est de travailler sur une architecture générale qui fasse jouer un « effet de continuum » en mettant en lien :

ANNEXES

- la connaissance que les comités nationaux ont de la réalité du « terrain », d'abord à partir de leur ancrage national et des actions qu'ils y mènent sur les thématiques éducatives, ensuite éventuellement à partir d'études structurées et documentées qu'ils auront obtenues ou menées pour compléter leur connaissance,
- les travaux de capitalisation qu'ils auront conduits pour tirer les enseignements pratiques et méthodologiques de leur expérience et pour les partager,
- une politique de communication visant à faire connaître le travail réalisé et à les positionner systématiquement comme référents - apporteurs d'expériences, de cas pratiques, de témoignages de terrain et, à partir de là, de propositions concrètes, d'idées nouvelles, sur un certain nombre de thèmes choisis dont ils deviennent progressivement « experts »,
- une implication ciblée (sur ces thèmes choisis) dans les instances de concertation entre organisations de la société civile et entre celles-ci et les pouvoirs publics,
- des actions de plaidoyer associant les dimensions techniques et politiques, donc s'appuyant sur leurs travaux de capitalisation et sur un travail d'analyse du contexte, des politiques publiques et des mécanismes administratifs et politiques (circuits de prise de décision, points sur lesquels il est réellement possible d'avoir une influence, etc.).

Pour ce faire, les réseaux nationaux doivent devenir moteurs de la dynamique et leur responsabilité doit s'inscrire dans une stratégie pays explicite (thématique, géographique, de partenariat et de positionnement), que chaque comité national aura défini et pilotera en cohérence avec les objectifs du PRODERE AO et bien sûr en dialogue avec Solidarité Laïque et les autres pays d'Afrique de l'Ouest. La deuxième phase doit également être consacrée à la construction du réseau sous régional et à la définition de ses orientations. Dans cette conception, Solidarité Laïque doit :

- se repositionner en appui aux réseaux nationaux pour la définition et la mise en œuvre de leur stratégie, et en appui à la construction et la vie du réseau sous régional ;
- participer à la réflexion et aux actions de communication et de plaidoyer ;
- mobiliser ou mettre en relation les Comités nationaux avec d'autres partenaires techniques et financiers.

Le renforcement de capacités doit prendre sa véritable place dans la conduite du programme et l'appui aux comités nationaux : actions clairement identifiées, dissociées des actions concrètes et recentrées sur des dimensions institutionnelles : planification stratégique, capitalisation, plaidoyer. Le FAIL doit être pérennisé et ouvert autant que possible à de nouveaux contributeurs et les attentes des partenaires du Sud doivent être prises en compte (augmentation des enveloppes, diminution des % d'autofinancement, allongement des délais de réalisation et de justification des actions).

La thématique Développement Local doit être abandonnée, comme souligné lors de l'évaluation externe ; mais il est recommandé aux Comités nationaux d'opter pour une approche méthodologique qui prenne véritablement en compte la décentralisation et les compétences dévolues aux collectivités locales dans l'éducation, en construisant des « projets éducatifs territoriaux » dans un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes de la localité : les communautés, les parents d'élèves, les enseignants et éducateurs, les jeunes, les services déconcentrés de l'Etat (en particulier Education Nationale bien sûr), les divers opérateurs, les associations et les collectivités locales.

Appropriation des résultats par les acteurs du PRODERE AO

L'évaluation est intervenue à une période clef pour le PRODERE AO, la préparation de la seconde phase. De ce fait, elle a été accueillie favorablement par les acteurs qui ont pris le temps nécessaire pour dialoguer avec les évaluateurs.

L'exercice a répondu aux attentes collectives. Une bonne partie des constats avaient été opérés individuellement ou collectivement et les recommandations ont permis aux acteurs du programme

ANNEXES

de mettre en perspective les attentes et objectifs de l'ensemble des organisations impliquées et d'alimenter la réflexion collective sur la stratégie à développer en seconde phase du programme (années 3 et 4 – 2009/2010).

Certains éléments ont été intégrés dans le rapport déposé auprès de la MAAIONG (MAEE) en août 2008. D'autres ont été rapidement traduits dans les faits. C'est notamment le cas des recommandations concernant la thématique « développement local ». Considérant que l'ensemble des activités menées dans le cadre de cette thématique (formations, sensibilisation, campagnes d'information...), est destiné à accroître les compétences et capacités des acteurs impliqués dans le programme, tant au niveau des cinq comités nationaux qu'au niveau local (organisations locales bénéficiaires d'un co-financement du fonds d'appui aux initiatives locales - FAIL), un groupe d'accompagnement au renforcement des capacités des acteurs de la société civile a été constitué en ses lieux et place. Cette nouvelle instance permettra de renforcer la transversalité entre les thématiques et contribuera à accroître l'expertise des acteurs du Sud, à travers notamment l'organisation de cycles de formation de formateurs assurés par des équipes mixtes en année 3, et des équipes nationales (Afrique de l'Ouest) en année 4.

Afin de permettre aux comités nationaux de se renforcer et de donner plus de visibilité à leurs actions, un permanent sera recruté dans chacun des cinq pays impliqués dans le programme, et aura pour mission principale d'assurer la coordination des activités au niveau national.

La phase II du PRODERE AO devrait ainsi permettre de consolider les acquis des années précédentes, en développant et renforçant les liens entre les différents acteurs engagés. Il s'agira d'une part d'accompagner les réseaux nationaux dans la définition et la mise en place de leur stratégie d'intervention face aux pouvoirs publics et aux autres PTF, et d'autre part de constituer et consolider le réseau sous-régional, qui constituera un cadre spécifique propice à la mutualisation et aux échanges de pratiques et d'expériences.

Cette phase de consolidation s'articulera principalement autour du renforcement des capacités d'intervention des acteurs de la société civile des cinq pays et du développement du travail en réseau, aussi bien au niveau national que sous-régional.

II – L'APPUI POST-EVALUATION

Les attentes de Solidarité Laïque

L'objectif de l'appui post-évaluation est de favoriser l'appropriation des recommandations élaborées à l'issue de l'évaluation externe et de définir un cadre de travail et une méthodologie adaptée pour leur mise en œuvre. Cet appui permettra aussi d'élaborer d'autres recommandations, qui viendront compléter et préciser celles issues de l'évaluation externe, de façon à assurer la pérennisation des actions menées dans le cadre du PRODERE AO.

Les résultats attendus sont les suivants :

- Le travail en réseau (au niveau national et sous-régional) est renforcé, grâce à une meilleure appropriation des concepts clés,
- Renforcement des partenariats existants et développement de nouveaux,
- Une plus grande visibilité des comités nationaux,
- Définition et mise en place d'une stratégie d'intervention à mettre en place au niveau national et sous-régional.

Cet appui post-évaluation, qui sera mis en place au cours de la dernière phase du programme (Phase II – 2009/2010), devra contribuer à poser les jalons de « l'après PRODERE AO », à travers la définition d'une méthodologie de travail appropriée destinée à favoriser le transfert du pilotage du programme vers les comités nationaux. Il s'agira, à travers cet accompagnement, de faciliter la dévolution du

ANNEXES

programme aux acteurs du Sud, à travers un renforcement, une autonomisation de leurs capacités d'intervention et un transfert de compétences.

Cet accompagnement pourra s'articuler autour de deux grands axes :

- Le renforcement des cinq comités nationaux
 - Accompagnement des cinq comités nationaux dans l'identification de leurs attentes et contraintes (inhérentes ou pas au programme),
 - Accompagnement méthodologique pour faire émerger une stratégie d'intervention nationale pour chacun des cinq pays,
 - Clarification des rôles et attribution des permanents des comités nationaux,
 - Appui des comités nationaux pour un renforcement de leurs participations et actions dans les processus de décentralisation.
- L'approfondissement de l'analyse de la dimension partenariale Nord-Sud
 - Comment faire évoluer le rôle d'accompagnement de Solidarité Laïque ?
 - Comment faire évoluer le dispositif de pilotage du Programme de Développement des Réseaux pour l'Education en Afrique de l'Ouest ?
 - Comment renforcer le pilotage et le suivi du programme à travers la mise en place d'outils spécifiques ?
 - Comment renforcer la concertation au sein du PRODERE AO ?
 - Comment mettre en place une véritable co-gestion du programme ?
 - Comment faire évoluer le partenariat dans une perspective de relation Nord-Sud plus sereine et plus harmonieuse ?

Proposition méthodologique

Reformulation des objectifs et axes stratégiques de la mission

La proposition qui suit ne reprend pas toutes les attentes énoncées dans les termes de référence rédigés par Solidarité Laïque. En effet, certaines correspondent plutôt à un appui technique et méthodologique à la mise en œuvre du programme et nous semblent dépasser la posture d'appui post-évaluation visant à l'appropriation des recommandations. Cet exercice, de court terme, ne doit pas se substituer aux acteurs du programme. La proposition est conçue pour qu'il permette :

- Une mise en débat des recommandations plus approfondie que lors de la restitution finale de l'évaluation, conduisant à une sélection ou à une hiérarchisation de ces recommandations,
- La construction d'une vision partagée sur les enjeux et les objectifs de la seconde phase du PRODERE,
- La traduction de cette vision dans une stratégie globale structurée, outillée et où les rôles des différents acteurs sont clarifiés.

L'appui post évaluation est structuré autour de trois axes :

4. Approfondissement des concepts clefs, notamment : partenariat, réseau, renforcement des capacités, capitalisation, plaidoyer.
5. Appui à la structuration du cadre logique de la phase II dans le sens d'une montée en responsabilité des comités nationaux, de la construction progressive d'un réseau sous régional et d'un repositionnement de Solidarité Laïque.
6. Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays.

Méthodologie et étapes

La proposition est construite de façon à valoriser au mieux les temps forts du programme où partenaires du nord et du sud sont réunis : rencontres franco-africaines liées au Salon de l'Education de fin novembre - début décembre 2008 à Paris et Assemblée générale du PRODERE AO fin avril 2009 au Bénin.

ANNEXES

1. Approfondissement des concepts clefs

Rappel des constats et/ou recommandations : les grands concepts qui dominent dans le PRODERE AO ne sont jamais explicités dans les documents, et n'ont, d'après les entretiens, jamais fait l'objet d'une mise en commun entre les parties prenantes, ce qui provoque des malentendus, des phénomènes de dilution du sens, une application partielle et au final une perte d'efficacité.

Objectifs de l'appui : expliciter les principaux concepts qui sous tendent l'architecture du PRODERE AO entre tous les partenaires pour que les démarches soient pleinement porteuses d'une vision et d'une dynamique partagées. Ce travail devrait en outre avoir pour effet de rendre les relations plus sereines et d'améliorer la qualité du partenariat.

Approche proposée : travail sur les représentations et les pratiques ; analyse ; apports théoriques (synthétiques) ; formulation d'un glossaire spécifique au PRODERE AO.

Quatre concepts : partenariat, animation de réseau, plaidoyer, capitalisation.

Interlocuteurs et durée :

- Séances avec les organisations membres de Solidarité Laïque : 2h par thème x 4 thèmes = 1 jour. Ces séances peuvent être organisées dans le cadre du comité de pilotage. La présence des chefs de file thématiques est hautement souhaitable, voire indispensable, dans la mesure où ils seraient sollicités pour animer les ateliers ci-dessous.
- Ateliers lors de l'AG : pour pouvoir partager le travail qui aura été fait en comité de pilotage nord sans l'imposer, il est nécessaire de consacrer du temps à cet axe lors de l'AG annuelle au Bénin. Pour ne pas empiéter trop fortement sur la durée des rencontres, est proposé de l'organiser sous la forme de quatre ateliers en parallèle qui pourront alors se tenir sur une demi-journée.
- L'objectif n'est pas de présenter et de valider ce que le comité de pilotage nord aura produit, mais que les participants puissent à leur tour exprimer leurs vues et contribuer à la vision collective. Une méthode d'animation spécifique sera donc mise au point en amont de l'AG avec les membres de Solidarité Laïque susceptibles de co-animer ces ateliers.

Axe 1 : Approfondissement des concepts clefs	1,5 jour
Séances en comité de pilotage nord	1
Préparation ateliers AG	pm
Ateliers AG	0,5

2. Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays

Rappel des constats et/ou recommandations :

Au cours de la deuxième phase, les réseaux nationaux doivent être au centre du programme et les moteurs de sa dynamique. Ils doivent être responsables de la mise en œuvre du PRODERE dans leur pays à tous les niveaux (...) il s'agit que les visions, les compétences techniques et relationnelles et la maîtrise du contexte socio économique et politique des partenaires du Sud soient vraiment valorisées. Leur responsabilité doit dorénavant s'inscrire dans le cadre d'une stratégie pays explicite : thématique, géographique, de partenariat et de positionnement, que chaque comité national puisse définir et piloter en cohérence avec les objectifs du PRODERE AO et bien sûr en dialogue avec SL et les autres pays d'Afrique de l'Ouest.

Leur rôle et responsabilité portent alors sur les grands axes de la mise en œuvre du PRODERE AO dans leur pays :

- ✓ Mise en œuvre des actions concrètes : choix thématiques, géographiques et méthodologiques,

ANNEXES

- ✓ *Pilotage,*
- ✓ *Capitalisation,*
- ✓ *Stratégie d'ouverture à d'autres acteurs, via le FAIL ou non,*
- ✓ *Services aux membres : gestion du FAIL, identification des besoins de formation et montage de formations communes (y compris identification de formateurs sud et sélection concertée avec SL), capitalisation, ressources et documentation,*
- ✓ *Communication pays et sous régionale,*
- ✓ *Définition de leur stratégie de positionnement et de participation aux réseaux, plateformes ou Coalitions des Organisations de la Société Civile actives en éducation,*
- ✓ *Plaidoyer national et sous régional.*

La deuxième phase doit également être consacrée à la construction du réseau sous régional et à la définition de ses orientations, si tous les Comités nationaux confirment leur intérêt pour cette démarche.

Objectifs de l'appui : Apporter aux comités nationaux les éléments méthodologiques qui leur permettent de formuler ou d'amorcer la formulation de leur propre stratégie pays, d'échanger entre eux et avec SL sur cette vision, et de fonder l'évolution institutionnelle du PRODERE AO ainsi que la création du réseau sous régional sur cette dynamique.

Approche proposée :

- Séance(s) de lancement avec les représentants des comités nationaux à Paris début décembre :
 1. échanges sur la structure d'une stratégie pays (composantes) et les modalités de formulation : travail sur les représentations et les pratiques ; analyse ; apports théoriques (synthétiques) ;
 2. reprise des tableaux construits pendant l'évaluation à partir des exemples Mali et Niger : constats, lignes de cohérence et stratégie implicite ;
 3. point spécifique sur les acteurs de l'éducation (environnement des Comités nationaux, interlocuteurs et partenaires potentiels / éventuels) ; examen des modalités de collaboration existantes ou envisageables ;
 4. mise au point d'une méthode et d'un calendrier de travail pour chaque Comité national ;
- Appui – conseil à distance avec les comités nationaux pour la formulation de leur stratégie ;
- Mise en commun lors de l'AG annuelle 2009 :
 - Séance de travail individuellement avec chaque comité national la veille de l'AG ;
 - Présentation de leur stratégie par chaque CN à l'AG ;
 - Analyse transversale et mise en exergue des axes communs et moyens à mutualiser au sein du réseau sous régional ;
 - Travail sur la conception du réseau sous régional.

Interlocuteurs et durée :

La définition d'une stratégie est un travail conséquent. Bien que les comités nationaux soient des collectifs extrêmement dynamiques et qu'ils aient souvent une vision claire, il n'est pas sûr qu'ils puissent la mener à bien dans le temps de l'appui post évaluation. L'idéal serait, sur les 5 journées prévues pour cet axe, de pouvoir y consacrer 3 jours en face à face, dont un jour complet de lancement en décembre et 2 jours au moment de l'AG (avant et pendant l'AG).

Dans l'hypothèse où ce temps ne pourrait être mobilisé, un deuxième scénario est envisageable avec 1,5 jours de face à face : une demi-journée de lancement (les points 2 et 3 de l'approche proposée seraient alors extrêmement réduits) et un jour de mise en commun à l'AG (suppression du point 1 et réduction du point 3).

Il est clair que le scénario optimal est très vivement souhaité.

ANNEXES

Axe 2 : Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays	5 jours	
Scénario	optimal	réduit
Séance de lancement	1	0,5
Appui à distance	2	3,5
Mise en commun lors de l'AG	2	1

3. Appui à la structuration du cadre logique de la phase II.

Rappel des constats et/ou recommandations :

- *L'articulation entre les objectifs, les résultats attendus et les activités doit fournir une ligne de conduite à celles et ceux qui mettent en œuvre un projet ou un programme. Dans le cas du PRODERE AO, cette ligne de conduite est difficilement repérable. En outre, les bénéficiaires nombreux et divers sont cités sans hiérarchisation. De ce fait, ... il y a d'importantes « pertes en ligne » ou pertes de cohérence entre les objectifs et les résultats concrets.*
- *Le document programme et le cadre logique ne comportent pas d'indicateurs de suivi. Il est donc difficile pour Solidarité Laïque et ses partenaires - comme pour les évaluateurs – de mesurer les progrès accomplis de façon un peu objective et quantitative, comme il leur sera difficile d'apprécier et de valoriser la contribution du PRODERE aux objectifs de l'Éducation Pour Tous.*

Objectifs de l'appui : aider le comité de pilotage et plus globalement les parties prenantes du PRODERE AO à se doter d'un programme structuré, outillé et où les rôles des différents acteurs sont clarifiés.

Sans se substituer à un appui spécifique dédié à la construction d'un outil de suivi-évaluation, ce travail intégrera une amorce de définition des indicateurs en lien avec le cadre logique.

Approche proposée :

Examen du programme de la phase II ; explicitation par les acteurs, compléments, travail de (re)structuration éventuel, avec le cas échéant quelques apports théoriques synthétiques.

Une attention particulière sera apportée aux points suivants :

- cohérence entre les objectifs, les résultats attendus et les activités,
- hiérarchisation des bénéficiaires,
- répartition des rôles, instances et mécanismes de pilotage,
- outils techniques et financiers du programme (FAIL, formations,...),
- indicateurs de suivi.

Interlocuteurs et durée :

Les séances se tiendront avec le comité de pilotage France.

Les échanges à distance avec les comités nationaux seront assurés par Solidarité Laïque.

La finalisation devra être effectuée avec les comités nationaux, et devra intégrer les réflexions et productions des autres axes. C'est pourquoi il est proposé de réserver une journée de mise en commun, débat et production complémentaire sur cet axe lors de l'AG 2009.

Axe 3 : Appui à la structuration du cadre logique phase II	2 jours
Séances en comité de pilotage nord (2 demi-journées)	1
Mise en commun à l'AG	1

ANNEXES

Récapitulatif

Participation au comité de pilotage et au comité de suivi ; 1^{er} et 2 décembre 2008	1 jour
Axe 1 : Approfondissement des concepts clefs	1,5 jour
Séances en comité de pilotage nord (une séance de 2h par concept : partenariat, animation de réseau, plaidoyer, capitalisation), soit deux réunions d'1/2 journée.	1
Préparation des ateliers AG avec les chefs de file thématiques	pm
Co-animation avec les chefs de file thématiques de cinq ateliers parallèles (les 4 thèmes ci-dessus + un sur le renforcement de capacités)	0,5
Axe 2 : Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays	5 jours
Séance de lancement avec les comités nationaux à Paris début décembre	1 (ou 0,5)
Appui – conseil à distance avec les comités nationaux	2 (ou 3,5)
Mise en commun avant et pendant l'AG (préparation puis animation d'une séance de mise en commun du travail réalisé par les CN ; leçons tirées sur le plan méthodologique ; analyse transversale et repérage des axes stratégiques du réseau sous régional)	2 (ou 1)
Axe 3 : Appui à la structuration du cadre logique de la phase II	2 jours
Séances en comité de pilotage nord : 3 réunions	1
Mise en commun et travail de finalisation en AG (animation d'une séance de mise en commun du travail réalisé sur la structuration du cadre logique ; réintégration des résultats des séances précédentes dans la déclinaison des activités, des responsabilités et des indicateurs de suivi évaluation)	1
Appui à la préparation de l'AG (équipe Solidarité laïque)	0,5
TOTAL	10 jours

Calendrier

En France avec l'ensemble des parties prenantes (SL et CN) : 2 séances. Participation au comité de pilotage et au comité de suivi	1	Paris, 1 ^{er} et 2 décembre 2008
En France avec les comités nationaux : 1 séance Séance de lancement du travail de planification stratégique.	1	Paris, 1 ^{er} et 2 décembre 2008
Appui à distance aux comités nationaux pour leur planification stratégique	2	Décembre 2008 à Avril 2009
En France avec le comité de pilotage nord : 4 séances	2	
Axe 1 : Séances en comité de pilotage nord (2 réunions sur les concepts). Préparation des ateliers AG avec les chefs de file thématiques	1 pm	Janvier à mars 2009 Mars – avril 2009
Axe 3 : Séances sur le cadre logique (2 x ½ journée)	1	Janvier à mars 2009
En amont de l'AG	1,5	
Appui à la préparation de l'AG (équipe Solidarité laïque à Paris)	0,5	Mars – avril 2009
Axe 2 : Séance de travail préparatoire avec les comités nationaux sur les stratégies pays (sur le lieu de l'AG).	1	Fin avril 2009
Pendant l'AG : appui à l'animation	2,5	Fin avril 2009
Axe 1 : Co-animation des ateliers « concepts »	0,5	
Axe 2 : Séance sur les stratégies pays, analyse transversale, axes stratégiques du réseau sous régional	1	
Axe 3 : Séance sur la structuration du cadre logique.	1	

ANNEXES

Moyens humains

L'appui post-évaluation sera réalisé par la consultante chef de file de l'évaluation.

Budget

Le budget de l'appui post-évaluation est de 7 500 € TTC (hors frais de transport et séjour au Bénin pour l'AG annuelle du PRODERE)

	Coût Unité	Nbre d'unités		HT	TTC
1) HONORAIRES					
Consultant Nord	550	10	J	5 500,00 €	6 578,00 €
2) PER DIEM					
France	45	6	J	270,00 €	322,92 €
3) DEPLACEMENTS					
Lyon - Paris	85	6	A	510,00 €	609,96 €
				TOTAL	
				HT	6 250,00 €
				TVA	1 250,00 €
				TOTAL TTC	7 510,88 €
				arrondi à	7 500,00 €

ANNEXES

ANNEXE 2 – Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays

Séance du 1^{er} décembre 2008 et recommandations pour la suite du travail

1. Introduction

L'appui souhaité par Solidarité Laïque intervient au début de la deuxième phase de son Programme de Développement des Réseaux pour l'éducation en Afrique de l'Ouest (PRODERE AO). Il vise à faciliter l'appropriation des recommandations élaborées à l'issue de l'évaluation externe de la première phase et à définir un cadre de travail et une méthodologie adaptés pour leur mise en œuvre. Il a été construit en concentrant le temps imparti sur des sujets qui constituent des enjeux forts pour le programme ; il se structure de ce fait autour de trois axes :

7. Approfondissement des concepts clefs, notamment : partenariat, animation de réseau, renforcement des capacités, capitalisation, plaidoyer.
8. Appui à la structuration du cadre logique de la phase II dans le sens d'une montée en responsabilité des comités nationaux, de la construction progressive d'un réseau sous régional et d'un repositionnement de Solidarité Laïque.
9. Apports méthodologiques pour la formulation des stratégies pays.

Suite aux échanges qui ont eu lieu pendant les rencontres de Paris, deux points complémentaires sont apportés à la proposition :

- le thème de la mutualisation sera également pris en compte dans l'axe 1. Il pourra être traité dans le cadre de la séance consacré à la capitalisation.
- Les CN travailleront en parallèle du COPIL nord sur les axes 1 et 3, de façon à ce que les temps en AG soient vraiment de la mise en commun.

La proposition a été construite pour valoriser au mieux les temps forts du programme, lorsque partenaires du nord et du sud sont réunis. La première étape s'est déroulée les 1^{er} et 2 décembre à Paris à l'occasion des rencontres franco-africaines liées au Salon de l'Education. Un travail intermédiaire sera conduit lors de réunions avec le comité de pilotage France et sous la forme d'échanges à distance avec les cinq comités nationaux d'Afrique de l'Ouest pendant cinq mois. Puis l'ensemble des travaux réalisés sera partagé lors de l'Assemblée générale 2009 du PRODERE AO qui est prévue pour fin avril au Bénin.

Ce document reprend les échanges et travaux réalisés le 1^{er} et le 2 décembre sur la formulation des stratégies pays par les cinq comités nationaux d'Afrique de l'Ouest. Il apporte quelques compléments et développe des exemples d'utilisation des outils pour faciliter leur utilisation.

2. Rappel des objectifs de l'appui

Apporter aux comités nationaux les éléments méthodologiques qui leur permettent de formuler ou d'amorcer la formulation de leur propre stratégie pays, d'échanger entre eux et avec SL sur cette vision, et de fonder l'évolution institutionnelle du PRODERE AO ainsi que la création du réseau sous régional sur cette dynamique.

3. Partage sur ce qu'est une stratégie pays

La séance de lancement tenue à Paris début décembre avec les représentants des comités nationaux a permis de mettre en commun les conceptions que ce font les participants d'une stratégie, de poser un cadre commun, de présenter un outil relativement simple qui doit permettre à chaque CN de réaliser le travail et de donner les grandes lignes d'une méthode et d'un calendrier qui doit conduire jusqu'à la mise en commun à l'AG 2009.

ANNEXES

Résultats du tour de table

Travail de fond

Gros travail, demandant du temps

Diagnostic → vision – mission → activités, chronogramme et budget

Demande des moyens

Demande une liberté d'action

Capacité à mettre en œuvre

Diagnostic → axes priorités → activités

Limiter => besoins prioritaires. Pas un plan stratégique mais une stratégie : classification et suivi-évaluation

Amélioration du système éducatif en lien avec les OMD / EPT, en mobilisant les acteurs de la société civile
A partir de la connaissance des réalités terrain : tirer les leçons de l'expérience pour capitaliser ; communiquer → plaidoyer et visibilité ; implication ciblée des acteurs pour la pérennité

Vision → stratégie pour la mettre en place : diagnostic / réalisé ; réajuster en améliorant ; capitalisation et plaidoyer

Objectifs. Partager une vision → plan d'action, plaidoyer, formations... + suivi-évaluation, mesure de l'impact des actions + capitaliser

Démarche globale par pays ; positionnement du CN par rapport aux autres acteurs

Vision à court, moyen et long terme ; philosophie d'intervention / comment agir, différentes formes d'action, dans chaque pays par rapport aux objectifs généraux du PRODERE AO

Diagnostic → méthodologie → indicateurs d'évaluation

Exemple concret dans le nord Bénin

Besoins prioritaires → objectifs → partenaires partageant les objectifs ; sensibiliser les acteurs locaux

Méthodologie, plaidoyer, évaluation, capitalisation

Méthodologie, technique, manière de conduire un projet pour atteindre ses objectifs

Choisir (dès l'étape d'identification) + planifier + agir (jusqu'au suivi évaluation)

+ piloter, capitaliser et évaluer

Dans un cadre, ensemble, à partir des spécificités du pays, de ses particularités en matière d'éducation, en référence aux principes partagés (dialogue interne)

Méthodologie : à partir des objectifs => état des lieux, diagnostic, dans un dialogue interne ; puis recenser les priorités ; obtention de résultats qui sont capitalisés et évalués.

Analyse

Le tour de table des conceptions montre une relative diversité voire disparités de points de vue :

- Dans un cas, c'est la **raison d'être** du comité national qui est considéré comme sa stratégie, c'est-à-dire « l'amélioration du système éducatif en lien avec les OMD / EPT, en mobilisant les acteurs de la société civile » ;
- Dans quelque cas, c'est une **approche globale** qui donne la philosophie d'intervention, consiste à définir et choisir les priorités avec un effort de positionnement, qui s'appuie sur les spécificités du pays et ses particularités en matière d'éducation ; c'est une manière de conduire un projet pour atteindre ses objectifs. Un participant souligne qu'il existe une différence entre un plan stratégique et une stratégie, cette dernière étant plus limitée et ciblée sur les besoins prioritaires, qu'il faut classer.
- Le plus souvent, les participants ont mis en avant la **méthodologie** de définition de la stratégie, le « comment » plus que le « quoi ». En général, le point de départ est un diagnostic (qui peut concerner le contexte, les actions antérieures). La démarche s'inscrit en référence à un cadre qui peut être le PRODERE AO, les principes partagés, la vision ou encore les objectifs ou les besoins. Elle nécessite un suivi et une évaluation.
Plusieurs participants ont indiqué que pour eux, la stratégie inclut un travail de capitalisation, des formations, du plaidoyer (qui sont plutôt des éléments du plan d'action)

ANNEXES

- On retrouve quelquefois la notion de dialogue interne et de faire « **ensemble** ».
- Enfin, certains participants se sont attachés à souligner **les conditions** nécessaires : pour définir une stratégie, il faut du temps, c'est un travail lourd, un travail de fond ; et pour la mettre en œuvre, il faut des moyens, des capacités, mais aussi une liberté d'action.
- Les perceptions sont également différentes en ce qui concerne **l'échelle de temps**.

4. Cadrage du travail

Il est bien entendu qu'une stratégie n'a d'intérêt que si elle peut être mise en place. En conséquence, elle doit être déclinée en plan d'actions, et assortie d'un calendrier et d'un budget. Pour vérifier la pertinence de la stratégie et l'efficacité du plan d'actions, il faut bien sûr en assurer le pilotage ou le suivi et réaliser une évaluation.

Cependant il est important de séparer les différents niveaux. Pour notre travail, **on distinguera les dimensions** classiquement acceptées comme « **stratégiques** » (vision, ambitions), **des dimensions opérationnelles**, généralement considérées comme étant d'ordre « tactique », qui ne seront pas abordées à ce stade. En ce sens, il ne s'agit pas d'un travail de planification stratégique complet mais d'une réflexion sur les grandes orientations, les priorités et le positionnement des comités nationaux. En effet, les thématiques ainsi que les modes d'intervention sont donnés pour les deux années à venir par le PRODERE AO : actions terrain, renforcement des capacités, soutien aux initiatives des acteurs par le FAIL. La définition de la stratégie n'a donc pas besoin d'être déclinée en plan d'actions comme cela se fait habituellement. Ou du moins, il y a une étape intermédiaire.

Ici, ce que **la stratégie peut** apporter c'est de **servir de guide pour une application / mise en œuvre des modes d'intervention du PRODERE AO qui soit adaptée aux spécificités de chaque pays**.

Ces spécificités concernent d'abord le contexte : système éducatif, besoins prioritaires, politiques publiques en matière d'EPT, rôle et dynamisme des collectivités locales en matière éducative, présence plus ou moins forte de programmes bilatéraux, multilatéraux ou d'ONG internationales en matière d'EPT, situation et rôle de la société civile active en éducation, variation de tous ces paramètres selon les régions. Elles concernent d'autre part le comité national lui-même : composition, compétences, place dans la société civile, reconnaissance par les autres acteurs publics et privés, disponibilité des membres, concentration ou dispersion géographique, etc.

La stratégie du CN doit être définie en fonction de ces spécificités. En affirmant des priorités, elle peut alors jouer le rôle d'une **sorte de « filtre » que le comité national utilise dans le déroulement du programme pour être pertinent et efficace dans son contexte**.

Elle sert donc de **référence pour sélectionner et hiérarchiser, dans le cours du programme** :

- les thématiques et zones géographiques sur lesquelles il veut concentrer ses efforts,
- le type d'actions concrètes qu'il veut mettre en œuvre,
- celles qu'il veut soutenir via le FAIL,
- les formations qu'il souhaite mettre en place pour les acteurs et pour lui-même,
- les sujets sur lesquels il pense pouvoir faire du plaidoyer,
- les acteurs avec lesquels il veut faire alliance,
- ceux qu'il veut inviter à participer au CN,
- la façon dont il veut se faire connaître,...

Concernant l'échelle de temps, il est convenu que dans le cas du PRODERE, **l'échelle de temps retenue sera du moyen terme, soit de l'ordre de 3 à 4 ans**, de façon à faire à peu près coïncider cette perspective temporelle avec celle du PRODERE en la prolongeant un peu.

ANNEXES

5. Intérêt de se doter de stratégies pays

Dans le sens qui lui est donnée ici, une stratégie pays doit permettre aux comités nationaux de partager, d'anticiper, de négocier et de mesurer.

Partager

Au sein du CN :

- Relire le chemin parcouru, les choix opérés,
- Recenser les compétences disponibles,
- Analyse ensemble le contexte (situation de l'éducation, politiques publiques et stratégies des pouvoirs publics, paysage et stratégies des organisations de la société civile, politiques et instruments des PTF),
- Vérifier que la stratégie qu'on a « dans la tête » est partagée dans le CN et qu'elle est bien ancrée dans la réalité, qu'elle est réalisable.
- Prendre dans le cours de l'action des décisions plus vite et plus facilement, parce que les débats de fond ont eu lieu,
- Etc.

Entre les comités nationaux : chaque pays aura des axes stratégiques spécifiques, adaptés à son contexte et à sa composition, et certains axes pourront être communs. A partir de ces deux ensembles – ce qui rassemble et ce que chacun y apporte de spécifique -, les CN pourront identifier une stratégie pour le réseau sous régional.

Anticiper

Une stratégie permet de savoir où l'on va :

- Quoi = thématiques prioritaires, plans de formation pour le CN, le Copil, offre de services en direction des autres acteurs de la société civile active en éducation,...
 - Où = zones géographiques et politique de concentration ou de couverture nationale,
 - Pour Qui = publics prioritaires,
 - Avec qui = quels alliés on a, on cherche, quelles OCS ont veut inviter à entrer dans le CN,...
 - Comment = grandes lignes des approches méthodologiques : projets très ciblés sur le plan thématique, ou participation / appui à l'élaboration d'un projet éducatif territorial,...
- ... en adéquation avec les moyens donnés par le cadre d'intervention, en l'occurrence pour le moment le PRODERE AO.

Elle peut donner des éléments nouveaux ou plus clairs pour, par exemple, la définition des critères relatifs aux actions / acteurs éligibles au FAIL, le choix des actions terrains, la définition d'un plan de formation, etc.

Négocier

Comme on sait où l'on va, on est en meilleure position pour négocier avec ses partenaires actuels et potentiels :

- Avec Solidarité laïque, cela peut permettre d'alimenter la réflexion et la discussion sur :
 - Son appui au CN et au réseau sous régional,
 - Les orientations thématiques,
 - Les actions terrain et les actions de renforcement de capacités,

Et cela peut rendre le partenariat plus fluide et plus équilibré.

- Avec d'autres partenaires du nord (les PTF apprécient toujours qu'un acteur ait une stratégie formulée, c'est un élément de dialogue et un gage de sérieux, de professionnalisme).

ANNEXES

- Avec d'autres membres de la société civile active en éducation de leur pays et/ou de la sous région.

Mesurer

Et comme on sait où l'on va, on peut piloter. Certes, une stratégie ne donne pas, comme le fait un plan d'actions, des outils de suivi évaluation « rationnels », mais plutôt des instruments de « navigation ». C'est un peu comme comparer un voyage en chemin de fer, avec les rails, les gares, les horaires, et un voyage en haute mer, avec des courants, du vent, des vagues. Le chemin n'est pas totalement tracé à l'avance, mais on connaît son cap et on adapte l'itinéraire en fonction des conditions externes (le contexte) et internes (l'état de « l'équipage CN »).

On peut aussi mesurer des résultats, et donc communiquer sur ces résultats, ce qui permet de gagner en visibilité et en crédibilité.

6. Outils proposés

Le cadrage ci-dessus conduit à proposer un exercice de définition stratégique limité et simplifié. D'autres raisons viennent alimenter et confirmer ce choix :

- les comités nationaux ont trop peu de temps et de moyens pour envisager un processus de planification stratégique lourd,
- il vaut mieux, pour ce premier exercice, faire quelque chose de simple qui aboutit que se lancer dans un travail démesuré qui ne pourra pas être finalisé,
- Les CN disposent de compétences techniques et relationnelles et maîtrisent leur contexte socio économique et politique, ce qui rendrait une étude systématique disproportionnée,
- ils ont déjà une stratégie ou une vision, qui n'est pas forcément explicitée, mais qu'il s'agit plus de la formaliser et de la partager que de construire de toutes pièces.

Début décembre, deux outils ont été présentés ou rappelés :

- Le « FFOM » (en anglais SWOT), qui énonce les forces, faiblesses, opportunités et menaces,
- La grille de lecture des actions Niger et Mali proposée en fin d'évaluation.

Un troisième nous semble devoir être introduit en complément, pour analyser les grands enjeux du contexte.

Chronologiquement, ils sont à utiliser dans l'ordre inverse de leur présentation. Pour donner un guide de travail cohérent, ils sont donc présentés ci-après dans l'ordre souhaitable d'utilisation.

Outil 1 : Analyse des grands enjeux du contexte

Cet outil, qui n'a pas été mentionné pendant la rencontre, peut se révéler très important et très utile pour la définition de la stratégie : il s'agit de faire un **tableau synthétique de la situation de l'éducation dans le pays**, qui permette de situer l'action du CN dans l'ensemble du secteur et des acteurs. Peut-être a-t-il déjà été abordé dans le cadre des groupes thématiques, auquel cas il sera rapidement rempli. Sinon, il faut accepter d'y consacrer un peu de temps, car cela fait forcément ressortir des enjeux. Il est préférable de le remplir avant le FFOM.

Il peut être construit de la manière suivante (avec si nécessaire un redécoupage plus fin des thématiques en sous thèmes).

Attention, *les éléments* mis dans le tableau *en italique* le sont à titre d'exemples pour faciliter la compréhension de l'outil, et en aucun cas un pré remplissage à reprendre tel quel.

ANNEXES

Thématiques	Points critiques	Principaux acteurs publics (1) et privés (2)	Compétences du CN	Idées d'actions
PE	<i>Manque d'intérêt des acteurs publics pour la prime enfance.</i>		<i>Mise en place de structures d'accueil gérées par les parents</i>	
EB	<i>Recrutement de jeunes enseignants sans formation.</i> <i>Enseignement en français.</i>		<i>Formation des enseignants</i> <i>(caractériser ces outils)</i> <i>Construction d'outils pédagogiques....(idem)</i>	
ENF				

(1) Etat et collectivités locales

(2) OSC et ONG internationales

Outil 2 : Grille de lecture des actions

Le **deuxième outil** d'analyse possible est le tableau construit pendant l'évaluation à partir des exemples Mali et Niger. Il constitue une **grille de lecture** de ce que le CN a déjà accompli, et peut permettre de voir des lignes de cohérence et la stratégie implicite (annexe du rapport final d'évaluation).

Outil 3 : FFOM

Dans le tableau FFOM, qui a été présenté le 1^{er} décembre, les cases de gauche recensent les points positifs ou atouts pour le comité national, celles de droite les éléments négatifs ou contraintes. Les cases du haut concernent l'organisation – ici le comité national – alors que celles du bas donnent des éléments sur le contexte, ce qui est externe à l'organisation et sur lesquels elle n'a pas d'influence.

	Eléments positifs, atouts	Eléments négatifs, contraintes
	FORCES	FAIBLESSES
Interne	Ce qui donne un avantage au CN, une bonne capacité d'action, un positionnement intéressant dans le secteur, qui dépend de lui.	Ce sur quoi le CN n'est pas solide ; soit il devra les renforcer pour atteindre ses objectifs, soit il en tient compte pour renoncer à travailler sur certains sujets.
	OPPORTUNITES	MENACES
Externe	Les éléments qui représentent une chance à saisir, mais qui se déclenchent en dehors du CN. Pour pouvoir s'en saisir, le CN doit valoriser ses forces ou combler ses points faibles.	Les éléments qui représentent un danger pour le CN. Il pourra essayer de les contrer ou de les contourner, mais il n'a pas d'influence sur eux.

Pour remplir le tableau, il s'agit de recenser, de façon assez systématique, ce qui constitue pour le comité national des atouts et des contraintes, tant internes qu'externes, pour l'atteinte des objectifs qui constituent sa raison d'être. Il faut donc en premier lieu rappeler (et formuler, écrire si ce n'est pas fait) cette raison d'être.

Ensuite, il s'agira de recenser en groupe (chacun peut organiser le travail comme il l'entend, en COPIL ou en comité national) ces éléments, en les formulant de façon concise, synthétique, mais en étant vigilant sur deux choses :

ANNEXES

- La **clarté des énoncés** : ceux-ci doivent être assez clairs pour qu'il ne soit pas nécessaire de faire un effort pour se rappeler de ce qu'on a voulu dire si on interrompt le travail pendant deux ou trois semaines.
- Leur **caractère concret** : éviter à tout prix les généralités car ils ne permettront pas une analyse pertinente.

J'essaie ci-dessous de donner des *exemples concrets*. Certains reprennent des choses entendues dans les rencontres et correspondent à des réalités des CN, d'autres sont imaginés et peuvent être fantaisistes, mais l'idée est de montrer le caractère précis des formulations.

En effet, l'étape suivante est de croiser les FFOM, et cet exercice, déjà difficile en lui-même, devient impossible si les FFOM sont floues. Dans ce cas, il ne faudra pas hésiter à revenir un peu en arrière, reprendre l'idée et l'approfondir.

	FORCES	FAIBLESSES
Compétences	<i>Forte diversité des organisations membres apportant des compétences qui couvrent presque tout le champ de l'EPT</i>	<i>Manque d'expérience en alphabétisation des adultes.</i>
Pérennité des actions	<i>Poursuite des activités de formation en informatique du centre xxx au-delà de l'appui financier du FAIL</i>	<i>la pérennité économique des clos d'enfants n'est pas démontrée</i>
Reconnaissance	<i>les clos d'enfants donnent une bonne crédibilité au CN auprès des autorités locales et des habitants de la localité X. La commune x sollicite le CN lorsqu'elle réfléchit à sa politique éducative.</i>	<i>Faible visibilité des actions dans la région x, trop dispersées géographiquement</i>
Communauté de vision	<i>Intérêt très fort de tous les membres pour contribuer à la paix scolaire</i>	<i>Divergences de vue au sein du COPIL sur la relation APE - CGS</i>

	OPPORTUNITES	MENACES
PTF	<i>Les principaux bailleurs EPT ont créé un outil financier ouvert aux OSC locales</i>	<i>Impossibilité de créer des liens avec le SCAC malgré les invitations répétées</i> <i>Financements de l'AFD inaccessibles sur des montants inférieurs à x FCFA</i> <i>Concurrence entre les OSC locales et internationales pour l'accès aux financements des PTF.</i>
Pouvoirs publics nationaux	<i>Le nouveau ministre de l'éducation lance une consultation des OSC actives en éducation.</i>	<i>Restrictions budgétaires sur l'éducation en 2009.</i>
Pouvoirs publics locaux	<i>L'association nationale des maires organise son prochain congrès sur le thème de l'EPT.</i> <i>Existence d'une coopération décentralisée entre la commune locale xx et la commune française yy</i>	<i>Les collectivités locales n'ont pas les moyens financiers n'assumer leurs compétences en matière d'éducation.</i>
OSC actives en éducation	<i>Renouvellement des organes de gouvernance de la Coalition en 2009.</i>	<i>Tension entre le CN et l'ONG x qui préside la Coalition.</i>

OSC : Organisations de la société civile

ANNEXES

Croisement des FFOM et détection des axes stratégiques potentiels pour le CN

Le croisement des FFOM est construit pour voir si, en face des tendances externes constatées, qu'elles soient positives (opportunités) ou négatives (menaces), le CN a une capacité de réponse :

	FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	De quelles opportunités le CN est-il capable de se saisir ? Grâce à quelles forces ?	Quelles opportunités risquent de lui échapper du fait de ses points faibles ? peut-il renforcer ces faiblesses pour avoir une meilleure capacité de réaction et d'action ?
MENACES	Quelles sont les menaces que le CN doit se préparer à contrer, affronter, et en mobilisant quels atouts ?	Y a-t-il des menaces qui représentent un grave danger, vu ses faiblesses ? Y a-t-il des domaines desquels il aurait intérêt à se désengager ?

A travers cette analyse, le CN va pouvoir identifier des axes stratégiques, qu'il aura ensuite à sélectionner et hiérarchiser.

Lorsque le croisement ne donne pas clairement d'orientation stratégique, cela veut probablement dire que les FFOM ne sont pas assez ciblées. Il faut alors revenir sur la formulation et expliciter davantage. La mise en lien des idées doit avoir du sens et il ne faut pas hésiter à débattre, explorer et aussi se fier à ses intuitions sur ce qui est important, essentiel.

Pour ne pas noyer les comités nationaux sous l'information, je propose de revenir plus précisément sur la façon de procéder quand ils en seront à cette étape.

Proposition de méthode et calendrier de travail pour chaque Comité national

Quelques précisions

Les comités nationaux qui ont déjà une stratégie implicite peuvent écrire une première version avant de se lancer dans le travail proposé. Ils gagneront du temps (option 2).

	Option 1	Option 2	Décembre à avril : appui – conseil à distance : envoi des documents de travail par mail au CIEDEL qui répond avec des remarques et des recommandations pour la suite, à chaque étape. Fin avril : mise en commun à l'AG, éventuellement précédée d'un temps de travail en face à face la veille de l'AG.
Décembre	Outil 1 : Analyse des grands enjeux du contexte Outil 2 : Grille de lecture des actions	Rédaction d'une version 1	
Janvier	Outil 3 : FFOM	Outil 1 : Analyse des grands enjeux du contexte Outil 2 : Grille de lecture des actions	
Février	Outil 3 : croisements des FFOM et identification des axes stratégiques	Outil 3 : FFOM	
Mars	Rédaction d'une version 1	Outil 3 : croisements des FFOM et identification des axes stratégiques	
Avril	Version 2	Version 2	

ANNEXES

Rappel : les outils de travail sont internes à chaque CN, la stratégie présentée à l'extérieur (PTF, pouvoirs publics, autres OSC) se présentera sous la forme d'un document rédigé (quelques pages).

ANNEXES

ANNEXE 3 – Travaux de groupes sur les concepts clefs en AG 2009

PARTENARIAT

Production du groupe

Définition proposée : engagement d'organisations en vue de la réalisation d'un projet

Préalables :

- équité
- réciprocité, c'est-à-dire que chacun mette « sur la table » ses enjeux, ses attentes/ce qu'il va en retirer (sur différents plans : conforter son projet, budgétaire, image, notoriété), de façon à lever les interrogations et craintes et accepter une asymétrie.
- Démarche concertée
- Diagnostic partagé
- Co responsabilité sur la globalité du projet et répartition claire des rôles et responsabilités.

Proposition d'indicateurs

- Atteinte des objectifs
- Co production finale utile pour tous (productions, résultats, effets)
- Enrichissement mutuel (gains et pertes, attendus et non attendus)
- Dialogue permanent
- Réalisations concrètes
- Volonté commune d'évaluer
- Volonté commune de poursuivre

Apports : grandes caractéristiques du partenariat

- Finalités partagées (sens, pourquoi)
- Stratégie définie ensemble (quoi)
- Implication à tous les niveaux (décision, pilotage, gestion)
- Apports, donc compétences et moyens, dans une logique de complémentarité et de subsidiarité
- Réciprocité (attentes et valorisation des acquis)
- Temps long, évolution, processus
- Qualité de la relation
- Transparence
- Autonomie de chacun (« *auto-nomos* » =définition par chacun de ses lois et règles, responsabilité), chacun a une stratégie, et une partie des activités est commune.
- Démarche :
 - Etudes en commun relatives à l'objet du partenariat
 - Convention de partenariat
 - sur le fond, le sens
 - sur les mécanismes et dispositifs de travail
 - Charte

Documents de référence

« Guide du partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud ».

Coordination SUD. Juin 2006.

Ce guide méthodologique s'adresse en priorité aux acteurs du développement engagés dans une relation partenariale. Il propose des éléments de réflexion et des outils méthodologiques simples, pour améliorer les pratiques dans trois domaines : la définition d'une stratégie de partenariat, le renforcement de capacités dans le cadre d'un partenariat et la contractualisation du partenariat.

ANNEXES

RENFORCEMENT DE CAPACITES

Production du groupe

Préalable : terme négatif, souvent utilisé dans un seul sens. Le groupe a voulu l'inverser pour le rendre positif. Si on a une démarche interculturelle, on n'est pas dans le "transfert" nord-sud mais dans une construction commune qui permet de dépasser les préjugés, les stéréotypes.

Définition : non

De qui ? Des individus et des organisations car un individu renforcé renforce son organisation

Démarche :

- construction commune, donc
 - se fixer d'abord des objectifs communs
 - co diagnostic de part et d'autre
 - définition d'un plan de renforcement des capacités
- Définir des méthodologies pour atteindre les objectifs, c'est-à-dire des capacités de :
 - Formation ○ Actions, attitudes ○ Gestion
 - Mise en réseau ○ Partenariat ○ Production
- Analyser les résultats : procéder à une évaluation, mesurer la plus value par rapport à l'objectif de départ avec tous ceux qui ont participé à leur définition
- Pour atteindre de nouveaux objectifs

Apports

Retour sur les fondamentaux du projet

Historique du concept

Importance de préciser quelles capacités on veut renforcer : capacités de penser, de décider, d'agir, capacités à négocier, communiquer, monter des projets, etc.

Deux modèles pour analyser les besoins :

- EFQM : voir annexe 4
- Analyse et renforcement des capacités organisationnelles : voir annexe 5

Documents de référence

« Séminaire sur les pratiques francophones dans le champ du renforcement de capacités »

14 /16 septembre 2004. Coordination SUD et INTRAC.

Op cite : « Guide du partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud ». Coordination SUD. Juin 2006.

ANNEXES

RESEAU

Production du groupe

Objet et méthodologie compris et partagés par tous

Egalité des droits

Engagement volontaire et participatif, en sachant quel rôle chacun doit jouer

Bonne **communication**

Bonne **animation**, par tous

Pratiques : recensement des pratiques bonnes et mauvaises pour en tirer des enseignements, capitalisation et diffusion ; sur quoi ? Jusqu'où ?

Transparence des actions à tous les niveaux (par exemple échanger ses rapports d'activités) ;

mais pas d'ingérence donc problème de frontière

c'est un regroupement d'organisations souveraines, donc quelle est mon identité

Définir les **règles et procédures**, qu'elles soient acceptées par tous

Complémentarité des membres

Mariage d'amour ou mariage de raison

Comment on passe de l'affirmation à la réalité et quelle vérification ?

Quels **indicateurs** de suivi évaluation ? Il faudrait le faire ensemble.

Apports : rappel des éléments du rapport d'évaluation et compléments

- **Qui peut être membre du réseau** : recherche d'homogénéité ou de diversité ?
- **Echanger des expériences** : travailler ensemble permet de se connaître et de s'apprécier, mais le réseau doit aussi fournir explicitement un espace d'échange entre les différentes expériences, parcours, savoir faire de ses membres. C'est une des vocations des groupes thématiques.
- **Former, se former** : les réseaux ont souvent pour objet – parmi d'autres - d'être des lieux de renforcement de capacités. Pour être efficace et cohérent, il est souhaitable à un moment de la vie du réseau de formaliser un plan de formation pour ses membres, en fonction de ses objectifs et des besoins de compétences complémentaires.
- **Traiter l'information** : le réseau doit pouvoir acquérir de l'information (faire de la veille, collecter des données et documents, gérer des sources d'information), la stocker, la traiter, la diffuser et l'échanger. Cela requiert des moyens humains et techniques.
- **Produire** : un réseau est un système qui produit : des analyses, des décisions, des informations, des actions, des documents, des événements,... Ce travail de production nécessite la mobilisation du réseau, mais il l'entretient aussi. Il est important :
 - de cibler ce que l'on veut produire et de cerner la valeur ajoutée que cela apporte par rapport à l'existant, au sein du collectif et plus largement
 - de pouvoir présenter un bilan du travail accompli, pour partager les succès, et se faire connaître et reconnaître.
- **Communiquer** : en interne et avec l'extérieur.

Documents de référence

« Créer et animer des réseaux : entre savoir être et savoir faire des développeurs économiques »

Groupe de travail ARADEL sur l'animation de réseau n°6 Janvier 2004

<http://www.aradel.asso.fr/jour/listePublications.aspx?rub=7>

ANNEXES

PLAIDOYER

Production du groupe

Travail de pression

- Action de communication pour un changement de comportement donc, activités de communication interpersonnelle et d'autres (?)
- Que dire aux autorités pour les « emballer dans le système »
- Influencer, faire changer les comportements.

Objet : connu, précis, clair

Problématique : partagée, répondant à un besoin, correspondant à une réalité

Cible : bien la définir et bien la connaître

Méthodologie : objectifs précis, activités précises, résultats, responsabilités, échéances

Alliances stratégiques

Plan d'actions : adapté et adaptable ; mobilisation des moyens

Conséquences, « impact » : mécanismes de suivi évaluation pour voir les apports au réseau, notamment en termes de visibilité et de reconnaissance

Apports : rappel des éléments du rapport d'évaluation et compléments

Les définitions sont nombreuses, mais comportent des concepts communs :

- obtenir des changements de politiques, lois et programmes concernant un thème particulier
=> il s'agit toujours d'**influencer au plus haut niveau des institutions**
- il est différent des actions d'IEC, de relations publiques, de mobilisation collective.
- C'est un art (négociation, inspireurs, créativité, saisir les occasions)...
- C'est une science, au sens où il plus efficace s'il est :
 - Planifié
 - Appuyé sur une évaluation de l'environnement politique (processus de décision, lois et lacunes, engagements officiels, points de controverse, opinions des décideurs, groupes de pression, climat social...)

Le plaidoyer est une stratégie d'influence politique qui cherche à produire un changement dans une ou des politiques publiques.

Il traite une question de société et vise l'intérêt général, à la différence du lobbying, démarche portée par un groupe d'intérêt. En conséquence, les informations apportées devront être claires, univoques, fiables, argumentées, non partisans et non polémiques.

Quelques questions à se poser quand on a un projet de plaidoyer :

- Sur quoi : que veut-on faire changer ?
- Qui porte la démarche, le message ?
- auprès de qui ?
- Quels acteurs impliqués, quelle légitimité ont-ils sur le sujet ?
- Quelle démarche (il est souhaitable d'avoir une démarche structurée, mais aussi de s'inscrire dans un processus, plus incertain et souple, où les acteurs apprennent en avançant ensemble)
- Qui mobiliser, quelles alliances nouer ?
- Jusqu'où veut-on être transparent
- Les informations de référence à produire
- Comment gérer les tensions relatives à la relation au pouvoir.

Documents de référence

« Manuel pédagogique de formation à la démarche de plaidoyer »

PROFADEL (Programme de Renforcement de l'Offre de Formation Professionnelle d'agents de Développement Local). Novembre 2008

ANNEXES

ANNEXE 4 – RENFORCEMENT DE CAPACITES

Présentation du modèle européen de management de la qualité EFQM (extraits du site EFQM - European Foundation for Quality Management)

Introduction

Pour répondre aux exigences de l'organisation x, mesurer la qualité est une nécessité. Bien qu'il n'y ait pas de claire définition de la qualité totale, on peut extraire des déclarations de ses promoteurs l'idée d'une :

- **amélioration permanente de la qualité,**
- **satisfaction des consommateurs,**
- **mise en œuvre de pratiques de management consciemment orientées dans ce sens.**

Le présent document a été développé par l'IRSP sur la base de divers documents du modèle EFQM.

Parmi les modèles d'analyse de la qualité, celui d'EFQM se concentre sur la progression vers un idéal : la notion d'excellence. Celle-ci serait le fruit de 9 critères combinés les uns avec les autres. La figure ci-dessous montre comment ces 9 critères se répartissent entre deux catégories :

- 5 sont considérés comme des **facteurs** : c'est-à-dire qu'ils sont à l'origine du fonctionnement du service. Ce sont les critères de Leadership, Politique et stratégie, Personnel, Ressources et Processus.
- 4 sont considérés comme des **résultats** : c'est-à-dire qu'ils sont la conséquence du fonctionnement du service. Ce sont les critères Satisfaction de la clientèle, Satisfaction du personnel, Intégration dans la vie professionnelle, Résultats opérationnels.

Figure 1. Structure du modèle EFQM

-----Facteurs----- -----			-----Résultats-----					
Leadership 9%	—	Politique et stratégie 9%	—	Processus 14%	—	Satisfaction de la clientèle 20%	—	Résultats opérationnels 15%
	—	Gestion du personnel 9%	—		—	Satisfaction du personnel 9%	—	
	—	Gestion des ressources 9%	—		—	Intégration dans la vie de la collectivité 6%		

Concernant les organisations du sud appuyées par des OSI ou des collectivités locales du nord, on parle aussi de :

- « capacités absorbantes » qui portent sur la gestion des ressources : gestion de projet, gestion financière, reporting, et qui permettent d'apporter une réponse correcte aux demandes des bailleurs de fond (l'approche française privilégie ces capacités, à la différence de l'approche anglo-saxonne),
- capacités « solides », c'est-à-dire relevant des champs plus organisationnel et institutionnel, avec des domaines comme le leadership, les politiques et stratégies, la communication, le dialogue social, la négociation collective, la capitalisation...

ANNEXES

Le modèle EFQM ne repose pas sur l'identification à une norme, mais plus sur l'atteinte d'un idéal de l'excellence qui, par définition, est impossible à atteindre. L'intérêt est de montrer comment on y travaille. La méthode EFQM répond ainsi donc aux attentes de l'OFAS qui dit : **"...il appartient aux fournisseurs de prestation d'amorcer, de conduire et d'évaluer un processus d'amélioration qui vise à parer aux insuffisances..."**.

Ce modèle permet donc de se faire une idée de sa propre situation ou de se comparer à d'autres organismes de même type (benchmarking). Et, à partir d'une évaluation EFQM de définir des actions correctrices pour se rapprocher de l'excellence.

L'auto-évaluation

L'auto-évaluation permet dans la méthode EFQM d'identifier les points forts et les domaines à améliorer. Les critères et les indicateurs, dont nous avons parlé plus haut, servent de cadre de référence. Ils évitent une trop forte subjectivité et permettent de faire appel aussi à des évaluateurs externes pour avoir un regard neutre si nécessaire. Dans ce contexte de processus d'amélioration, l'auto-évaluation permet surtout de se découvrir, de voir comment la qualité totale s'applique à soi-même. La mesure ne vise donc pas à sanctionner, mais plus à montrer le chemin parcouru et celui qu'il reste à faire.

Modèle de grille d'auto-évaluation

La grille d'évaluation que nous vous présentons ci-dessous est une façon de donner le chemin de la pratique professionnelle vers l'excellence.

Son utilisation simple et standardisée permet de rentrer dans ce processus qu'est la qualité totale. Il s'agit seulement d'une reformulation des critères EFQM en sous-critères applicables à votre activité pour estimer votre position sur le chemin vers cet idéal. La méthode nous pose des questions, la difficulté consistera à y répondre. Suivent ci-dessous les 9 critères, avec pour chacun des sous-critères et une échelle de mesure qui va de 0% à 100%. Il s'agit de mesurer dans quelle mesure la couverture du sous-critère par votre activité répond aux critères.

Il est important de bien définir au départ votre niveau d'analyse : porte-t-il sur une unité, un département, une institution, etc. Sans quoi, il y a un risque de ne pas analyser toujours la même chose. Pour simplifier les choses, nous avons nommé " service " l'unité par défaut.

Les 5 Facteurs

Leadership

Ce critère étudie les activités et le comportement de l'encadrement d'une organisation. Il évalue la façon dont l'équipe dirigeante, non seulement, crée des valeurs " Qualité " claires, mais aussi conduit et soutient leurs mises en œuvre dans le service. Il souligne le fait que cette équipe doive s'engager et agir à titre personnel et ne pas se contenter d'avaliser des procédures et de signer des documents de stratégie.

Il examine aussi la façon dont ces valeurs sont transmises et renforcées par l'équipe dirigeante et tous les autres cadres, et si l'encadrement s'implique de façon personnelle et active dans toutes les relations avec les clients et les fournisseurs.

Politique et stratégie

Ce critère reflète la façon dont votre service intègre ses objectifs et ses valeurs en matière de qualité dans l'ensemble de ses activités de planification.

Il évalue si la politique et la stratégie se fondent sur des faits et des données fiables, et si le projet du service s'accompagne de plans réalistes et réalisables au niveau opérationnel. Il examine également si le service utilise le benchmarking (concurrents directs ou autres) pour définir ses objectifs, plutôt que de se contenter d'extrapoler à partir des résultats de l'année précédente.

ANNEXES

Gestion du personnel

Ce critère porte sur la façon dont le service fait progresser et participer tout son personnel dans une perspective d'amélioration globale.

Il s'agit ici d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du service, plutôt que de se limiter à former et à développer les compétences des hommes pour répondre à leurs besoins personnels. Il examine comment les buts et les objectifs des personnes concordent avec ceux du service (par l'évaluation des performances) et si les processus relatifs aux individus, tels que l'évaluation des performances et la formation, sont bien respectés par les employés.

Il s'agit de savoir si le personnel est de plus en plus habilité à intervenir et peut effectivement participer à l'amélioration continue du service. Il part du principe que cette implication du personnel dans les activités d'amélioration se fera principalement grâce à un travail en équipe pour résoudre les problèmes.

Gestion des ressources

Ce critère vérifie si les ressources fondamentales de votre service, ressources financières, en matière d'information, matérielles et les nouvelles technologies concordent effectivement avec ses objectifs et ses valeurs " Qualité ". Il s'agit ici de voir si ces ressources sont systématiquement cohérentes et utilisées de façon à ce que les valeurs et les objectifs " Qualité " soient bien atteints et si elles sont gérées de façon professionnelle.

Processus

Ce critère aborde la façon dont votre service gère ses processus critiques. Ce critère regroupe les exigences en matière de maîtrise et d'amélioration des processus, mais aussi de documentation et d'audit des processus. Le but est de confirmer que les procédures sont efficaces et réellement utilisées et qu'il y a mise en œuvre des actions correctives.

Toutes ces exigences doivent être appliquées aux processus d'activité, de décision et de support. Ce critère est celui qui se rapproche le plus des exigences fondamentales relatives à la norme ISO 9000.

Les Résultats

Satisfaction du client

Ce critère aborde la façon dont votre service identifie ses clients externes et comment elle les distingue-segmente. Il s'agit de rechercher les mesures et les résultats qui indiquent leur niveau de satisfaction. Il s'agit aussi d'identifier la façon dont le client perçoit véritablement le service : ceci peut être obtenu par le biais d'enquêtes, par des mesures et des résultats capables de dessiner des tendances ou d'agir sur le niveau de satisfaction du client telles que : réclamations, erreurs professionnelles, etc.

Le service doit également établir la pertinence des facteurs qu'elle mesure en matière de satisfaction des clients.

Satisfaction du Personnel

Ce critère étudie les niveaux et tendances en matière de satisfaction de toutes les personnes employées par votre service. Il s'agit de voir comment le service est perçut par ses employés (au moyen d'enquêtes ou de groupes cibles), quelles sont les mesures et les résultats qui permettront de prévoir ou de modifier le niveau de satisfaction du personnel. Il s'agit également de savoir si les résultats sont annoncés et suivis d'actions, et si on les a comparés à ceux d'autres services. De même que dans le cas du critère précédent, les 'indicateurs prévisionnels' sont les indicateurs les plus importants qui auront probablement un impact sur le niveau de satisfaction des employés, alors que les 'perceptions réelles' ne pourront être obtenues qu'en interrogeant les personnes.

ANNEXES

La logique qui sous-tend ce critère est que le service ne pourra réussir que si elle peut compter sur un personnel fortement motivé et très impliqué. Lorsque des niveaux et des tendances doivent être exprimés, il faudrait pouvoir, de façon idéale, les rapporter à une période d'au moins trois ans.

Intégration à la vie de la collectivité

Ce critère passe en revue les activités de votre service qui ont un impact sur la collectivité et sur la société dans son ensemble. Il traite des actions et de tout ce qui est entrepris par le service pour établir des relations de bon voisinage, préserver les ressources naturelles et réduire la pollution. Il traite aussi de l'impact indirect que peut avoir le service par le biais de dons aux œuvres caritatives et toute autre activité dans ce domaine, en matière d'éducation, de promotion des intérêts locaux ou encore grâce à son rôle de leader dans le cadre professionnel, par sa présence au sein de commissions, de groupes d'action et d'associations professionnelles.

Il s'agit aussi de savoir si le service sait de quelle façon il est perçu par la société. De même que précédemment, il conviendra d'établir des comparaisons avec d'autres services.

Résultats opérationnels

Ce critère passe en revue les indicateurs et les indices de performance les plus importants tels que : productivité, marge de manœuvre, respect des budgets.

On passe également en revue les mesures et les résultats des processus et des services essentiels qui peuvent prévoir ou modifier ces indicateurs agrégés. De même que pour les autres critères, ce critère vérifie que les résultats et les tendances sont comparés avec des benchmarks externes. Il faudrait de façon idéale que ces résultats et ces tendances concernent une période d'au moins trois ans.

ANNEXES

ANNEXE 5 - RENFORCEMENT DE CAPACITES

Analyse et renforcement des capacités organisationnelles

Un programme de renforcement des capacités doit être construit sur un diagnostic des capacités existantes et à acquérir par l'organisation.

La référence peut être une grille décrivant de manière systématique les capacités d'une organisation, comme le fait par exemple le modèle EFQM (cf. document de présentation) ou une description spécifique liée à la mission de l'organisation. Elle doit être choisie d'un commun accord.

Le diagnostic (réalisé avec un appui externe ou en interne sous forme d'auto diagnostic) permet de situer le niveau de maîtrise de l'organisation pour chaque fonction qu'elle a à assumer.

On peut par exemple attribuer une note sur la base d'une échelle de valeur :

1	Aucune pratique
2	Compétence en cours d'acquisition, par exemple : personnel en cours de formation, bénévole compétent mais pas disponible en continu
3	L'organisation est autonome : elle peut assumer la fonction en interne grâce à du personnel compétent et/ou des appuis externes facilement mobilisables.
4	L'organisation maîtrise la fonction : elle la pratique régulièrement et correctement, elle a les RH compétentes pour l'assumer, elle a défini des procédures, elle est capable d'assurer la continuité même en cas de départ de personnel ; elle est capable de former d'autres opérateurs sur cette fonction.

Ensuite, on peut construire un programme d'acquisition des capacités, en déterminant les priorités relativement aux objectifs de l'organisation et à son degré de vulnérabilité.

Le plan de renforcement de capacités découle de cette programmation.

Exemple d'outil de visualisation.

	Année	1	2	3	4	5	RC
	Niveau						
Leadership							
... A ...	B		C				
Politique et stratégie							
Définition d'un plan stratégique moyen terme	1				X		
Gestion du personnel							
Définition des besoins et mise en œuvre du recrutement	3	X					
Définition des besoins et mise en œuvre d'un plan de formation du personnel	2		X				
Gestion des ressources							
Etc.							

Ligne Leadership

A : décrire pour chaque fonction les éléments concrets importants pour l'organisation.

B : noter le niveau de maîtrise

C : fixer le calendrier d'acquisition

RC : qualifier les besoins de renforcement et la méthode

Catherine DELHAYE. CIEDEL. Avril 2009