

LES COLLECTIONS DU F3E

Droits de l'Enfant : favoriser les synergies entre les pouvoirs publics et la société civile

↳ Programme Procopil

CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

ÉTUDE
SUR...



Solidarité
Laique.
Eduquer aujourd'hui, plus libres demain

F3E

Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action

LES PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES DANS CETTE DÉMARCHE DE CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES



Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action

Ce troisième numéro d'«ETUDE SUR » présente la synthèse de la capitalisation d'expériences du programme Procopil (programme concerté pour l'initiative locale) initiée par Solidarité Laïque, le RNE, la FONPC et l'APSCF. En tant que membre du réseau F3E, Solidarité Laïque a bénéficié d'un accompagnement sur mesure du F3E dans cette démarche de capitalisation d'expériences ; démarche qui a été accompagnée par le consultant Martin Vielajus.



Solidarité Laïque est un collectif qui réunit plus de 50 organisations (associations, coopératives, fondations, mutuelles et syndicats) liées au monde éducatif. L'association se mobilise pour promouvoir et défendre les droits fondamentaux : droits de l'enfant, droit à l'éducation et à la formation, droit à la démocratie et lutte contre toutes formes de discriminations.

Solidarité Laïque intervient dans 29 pays partenaires, y compris en France, en menant des programmes de développement en lien avec la société civile, les autorités locales et nationales. Solidarité Laïque coordonne le collectif AEDE (Agir Ensemble pour les Droits de l'Enfant) avec DEI-France, collectif rassemblant plus de 40 organisations qui se sont mobilisées pour rédiger le premier rapport collectif faisant un état des lieux sur le respect des Droits de l'Enfant en France sur la période 2009-2013 et proposant des recommandations.

Solidarité Laïque mène également des actions d'éducation au développement et de plaidoyer et est présente dans de nombreux réseaux tels que : Coordination Sud, Eurochild, SOLIDAR, la Campagne Mondiale pour l'Education...

www.solidarite-laique.org



L'Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de l'Enfant et la Famille (APSCF) est un réseau d'associations œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance et rassemblant plus de 120 organisations sur l'ensemble du territoire moldave. Ses principales activités concernent la sensibilisation à la protection de l'enfance ainsi que le plaidoyer en faveur d'un meilleur respect des Droits de l'Enfant. L'Alliance travaille en lien étroit avec les autorités nationales et locales, notamment concernant les politiques publiques de l'enfance.

L'APSCF contribue également à la rédaction d'un rapport faisant l'état des lieux sur le respect des Droits de l'Enfant en Moldavie et proposant des recommandations.

www.aliantacf.md



La Fédération Roumaine des ONG pour la protection de l'Enfant (FONPC) est un réseau associatif composé de 75 organisations (associations et fondations actives dans le domaine de la protection de l'enfant en Roumanie) et qui a été fondé en 1997. La FONPC a pour principal objectif de promouvoir la protection et le respect des Droits de l'Enfant en Roumanie. Pour cela, la FONPC effectue un long travail de plaidoyer afin d'améliorer la législation en direction de l'enfance.

Elle rédige tous les 5 ans un rapport alternatif faisant un état des lieux sur le respect des Droits de l'Enfant en Roumanie et proposant des recommandations. La FONPC représente ses organisations membres dans les instances nationales et internationales (membre de la plateforme Eurochild) et demeure un interlocuteur de référence des pouvoirs publics roumains.

www.fonpc.ro



Le Réseau National pour l'Enfance (RNE) est un réseau regroupant des organisations issues de la société civile bulgare composé de 122 associations travaillant pour et avec les enfants et leurs familles. Créé de manière informelle, le RNE a été officiellement reconnu en 2006. Le Réseau National pour l'Enfance met en oeuvre des actions de plaidoyer et des campagnes de lobbying afin d'améliorer le respect des Droits de l'Enfant et d'améliorer leurs conditions de vie ainsi que celle de leurs familles. Il travaille en lien étroit avec de multiples acteurs (ONG, institutions, associations, pouvoirs publics...) tout en favorisant la participation des enfants et des jeunes.

Le RNE met également en place des échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre professionnels actifs dans le secteur de l'enfance. Ce réseau est présent dans les instances nationales et internationales (membre de la plateforme Eurochild) et demeure un interlocuteur des pouvoirs publics bulgares. Tout comme les autres réseaux, le RNE est mobilisé tous les 5 ans pour rédiger un rapport faisant un état des lieux sur le respect des Droits de l'Enfant en Bulgarie et proposant des recommandations.

www.nmd.bg

AUTEUR DE CETTE SYNTHÈSE

Martin Vielajus, Consultant

LE PROGRAMME PROCOPIL



Solidarité Laique en lien avec ses partenaires- Réseau National pour l'Enfance (Bulgarie), la Fédération des ONG pour la protection de l'Enfant (Roumanie) et l'Alliance des ONG du domaine de la protection sociale de l'Enfant et de la Famille (République de Moldavie) - a initié, en 2005, en partenariat avec le Ministère des Affaires étrangères, un programme concerté pluri-acteurs intitulé « Procopil » (programme concerté pour l'initiative locale).

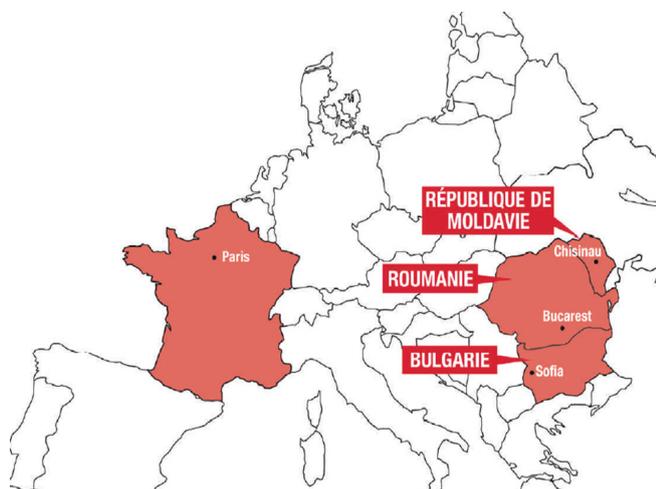
150 acteurs (associations, collectivités territoriales, pouvoirs publics) se sont fédérés sur ces quatre territoires, entre 2005 et 2012, dans le but d'améliorer les conditions de vie des enfants, des jeunes et des familles en difficulté et la protection de leurs droits.

Le Procopil a conduit des projets de plaidoyer, de formation des professionnels de l'action sociale, de développement des services sociaux et d'amélioration des pratiques de gestion et programmation des politiques publiques.

Au cours de ces sept années, une autre façon de coopérer s'est peu à peu développée, en amenant toutes les parties prenantes à échanger, mutualiser, se coordonner pour plus d'efficacité et d'efficience au service des politiques publiques d'action sociale et de protection de l'enfance.

Bilan des actions (2005-2012) :

- 80 projets de soutien aux services sociaux de prévention et protection de l'enfance ont touché près de 500 familles (400 à 1 200 enfants) en Roumanie, Bulgarie et Moldavie ;
- 700 professionnels ont bénéficié de formations pratiques sur des thématiques spécifiques et participé à des échanges de pratiques ;
- évolution des politiques publiques grâce aux ONG devenues des acteurs incontournables dans la définition des politiques publiques (présence dans les lieux de concertation et de production législatives) ;
- renforcement du partenariat « pouvoirs publics – associations » afin de garantir la pérennité des activités et des méthodes développées dans le Procopil. 30 collectivités locales ont intégré le programme sur la période 2009 à 2012 dans le cadre du volet RIAS (Renforcement Institutionnel Action Sociale) ;
- constitution d'une coalition pluri-acteurs pour les Droits de l'Enfant, incluant 3 pays de l'Union européenne et 1 pays du Partenariat oriental (la République de Moldavie).



LE DROITS DE L'ENFANT : FAVORISER LES SYNERGIES ENTRE LES POUVOIRS PUBLICS ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES DU PROGRAMME PROCOPIIL

PRÉAMBULE	P6
AVERTISSEMENT AU LECTEUR	P8
INTRODUCTION	P9
PARTIE 1 : DE NOUVELLES PRATIQUES DE PILOTAGE	P11
• UN PILOTAGE PARTAGÉ ENTRE ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS	P11
• UN PILOTAGE RÉGIONAL, PORTÉ PAR 4 PAYS	P13
PARTIE 2 : ÉCHANGER ET SE FORMER ENTRE LES PAYS	P16
PARTIE 3 : RAPPROCHER ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS DANS LA GESTION DE L'ACTION SOCIALE	P20
• QUATRE MOYENS DE RAPPROCHER ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS	P20
• UN RÔLE CROISSANT DES COLLECTIVITÉS DANS LE PROGRAMME : L'EXEMPLE DU RIAS	P22
PAROLE D'ACTEURS	P26

PREAMBULE

Bien que des activités d'analyse et d'évaluation aient été réalisées au fil du programme, les acteurs du Procopil ont souhaité, au cours de la dernière phase du Procopil, mettre en place une démarche de capitalisation des expériences.

Portée par l'ensemble des partenaires et avec l'appui du F3E et d'un consultant externe, cette capitalisation formalise les savoirs, savoir-faire et savoir-être développés dans le cadre du programme Procopil, afin d'être en capacité de les partager avec d'autres acteurs des Droits de l'Enfant aux niveaux national, européen et international. L'occasion aussi pour l'ensemble des réseaux de renforcer leur expertise dans la construction de nouveaux programmes au niveau local et international. L'importance d'un tel projet a également été confortée par l'intérêt marqué des acteurs de la protection de l'enfance de Géorgie, d'Ukraine et d'Arménie pour les pratiques développées dans le cadre du Procopil.

La capitalisation du programme Procopil couvre les 8 années de déroulement du programme, de 2005 à 2012. Les objectifs de cette capitalisation ont été définis comme tels :

- formaliser les pratiques et méthodes de travail innovantes et/ou porteuses de succès développées dans le PROCOPIL ;
- partager les acquis de l'expérience au niveau national, régional et international ;
- valoriser les méthodes dans les projets d'avenir à partir des pratiques et expériences analysées ;
- renforcer les compétences techniques des équipes des réseaux FONPC / RNE / SL / APSCF à travers la participation au processus de capitalisation.

Cette capitalisation a été orientée autour de deux axes d'innovation du programme Procopil :

- la dynamique de coopération inter-pays (à la fois dans le pilotage du programme et dans la mise en œuvre des activités) ;
- le renforcement des liens entre associations et pouvoirs publics, notamment au travers d'un projet spécifique, le projet « Renforcement Institutionnel et Action Sociale ».

Cet exercice de capitalisation a été mené entre janvier et décembre 2013. Piloté par une équipe d'animation réunissant les quatre réseaux porteurs du programme (Solidarité Laique en France, la FONPC roumaine, le RNE bulgare, et l'APSCF moldave), il a donné lieu à quatre missions successives en Moldavie, Roumanie, Bulgarie, et en France. Les missions ont permis de dialoguer, dans chaque pays, avec une vingtaine d'acteurs clés du programme : soit au cours d'entretiens individuels, soit au sein d'ateliers collectifs réunissant une diversité de partenaires du programme.

La capitalisation a donc bénéficié d'une implication importante de chacun des réseaux nationaux, à toutes les étapes du processus.

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Ce livret s'adresse à toute organisation souhaitant construire un nouveau programme à l'international en s'inspirant des pratiques du Procopil : pilotes de programme, partenaires techniques et financiers, associations, collectivités territoriales, pouvoirs publics...

Cette synthèse s'appuie sur une série de 6 fiches pédagogiques et de 6 modules vidéo. La lecture des fiches est complémentaire au visionnage des vidéos. Nous vous recommandons de lire la fiche avant de visionner la vidéo correspondante.

Tout au long de la synthèse, des renvois seront effectués vers ces différents modules.

L'ensemble des outils produits sont accessibles en ligne sur les sites des partenaires :

www.f3e.asso.fr
www.solidarite-laique.org
www.aliantacf.md
www.fonpc.ro
www.nmd.bg

6 FICHES PÉDAGOGIQUES

PILOTER ENSEMBLE POUR PROGRESSER ENSEMBLE

Fiche n°1 - Une gouvernance pluri-acteurs : comment chacun trouve-t-il sa place ?

Fiche n°2 - Une gouvernance régionale : comment porter ensemble un programme ?

SE FORMER ENSEMBLE, ECHANGER SUR SES PRATIQUES

Fiche n°3 - Développer l'échange multi-pays

Fiche n°4 - Construire une dynamique de formations inter-pays

RENFORCER LES LIENS ENTRE ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS

Fiche n°5 - Quatre défis pour un rapprochement entre associations et pouvoirs publics

Fiche n°6 - Développer l'échange entre les collectivités : l'exemple du projet RIAS

INTRODUCTION

Promouvoir une collaboration plus étroite entre associations et pouvoirs publics pour améliorer les conditions de vie des enfants, des jeunes et des familles en difficulté, tel est l'objectif ambitieux que s'est fixé le programme Pro-copil à partir de 2005, entre la France, la Roumanie, la Bulgarie et la République de Moldavie. Quelques années après la chute de régimes autoritaires, cet objectif impliquait un changement de culture colossal, sortant les associations de leur simple rôle de prestataires pour en faire des acteurs à part entière des politiques publiques. Comment opérer ce rapprochement progressif ? Comment favoriser la connaissance et la reconnaissance réciproque entre associations et acteurs publics, pour faire de leurs complémentarités un atout dans la planification et la mise en œuvre de projets de terrain ?

UN PROGRAMME STRUCTURÉ AUTOUR DE 3 TYPES D'OUTILS

Les fonds de soutien aux projets : le programme a développé une série de fonds, (Fonds d'Appui aux Réseaux Départementaux, Fonds de Soutien aux Initiatives Innovantes, etc.), qui avaient en commun de viser l'implication des acteurs publics dans la mise en œuvre et le suivi des projets de terrain.

Les formations : entre 2006 et 2012, le programme a permis de former près de 700 professionnels auprès de binômes ou trinômes de formateurs des différents pays partenaires, de développer de nouveaux référentiels métiers, et de poser les bases d'un « Pôle régional » autour de la formation.

Le plaidoyer : dès 2007, des démarches de plaidoyer s'engagent, notamment autour de la délégation des services sociaux. Ce plaidoyer s'oriente ensuite davantage vers une réflexion commune, avec les acteurs publics, autour des modes de gestion de l'action publique.

Projet d'intervention pour les enfants des rues de Bucarest par le biais des arts du cirque, Association Parada.



Pour atteindre cet objectif, le Procopil a choisi de se construire sur une échelle régionale, multi-pays, faisant le pari que l'histoire et les défis assez proches de trois pays Est Européen leur permettraient de s'enrichir mutuellement. Construit sur les bases d'un programme franco-roumain antérieur, le Procopil a, en réalité, progressivement intégré la Bulgarie et la Moldavie, pour faire émerger cette dimension régionale.

Il s'agissait de piloter ensemble le programme, de concevoir et de mener ensemble les formations et les échanges, de se construire une identité commune. Quatre pays, quatre contextes, une grande diversité d'attentes et de besoins des membres : comment piloter et mettre en œuvre ensemble un tel programme? Comment faire en sorte que celui-ci soit porté par tous mais adapté à chacun?

↳ **La capitalisation du Procopil en 2013 a permis de souligner trois spécificités, trois innovations qui ont fait la force du programme,** et dont les enseignements peuvent être utiles à la fois aux partenaires qui ont construit le programme et à tous ceux qui cherchent à développer ce type d'innovations :

- **de nouvelles manières de piloter, ensemble, un programme complexe ;**
- **de nouvelles manières d'échanger et se former entre les pays ;**
- **de nouvelles relations entre associations et pouvoirs publics.**



*Session de formation éducation parentale,
Fondation Copiii Nostrî à Bucarest.*

© Fondation Copiii Nostrî

PARTIE 1

DE NOUVELLES PRATIQUES DE PILOTAGE

Fiches pédagogiques et modules vidéo N° 1 et N°2

La première des spécificités du Procopil concerne la manière de piloter et de suivre le programme.

Piloter en commun entre associations et pouvoirs publics, tout d'abord, pour faire l'expérience d'un dialogue étroit, pour mieux se connaître, pour mieux coordonner ses actions, et pour construire le programme le plus adapté.

Comment s'assurer que chacun trouve sa place et engage le dialogue dans cette pratique de pilotage d'un nouveau genre ?

Piloter en commun entre les quatre pays, ensuite, pour que les attentes et les besoins de chaque pays soient pris en compte et que les stratégies communes soient adaptées à chacun. **Comment assurer cette montée en puissance des partenaires dans le pilotage, pour permettre une programmation de plus en plus équilibrée et partagée ?**

UN PILOTAGE PARTAGÉ ENTRE ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS

Dès sa conception, le programme a cherché à instaurer un « **jeu à 4** » (associations de France et des pays partenaires, pouvoirs publics de France et des pays partenaires) faisant du pilotage du programme un « **laboratoire** » du dialogue.

L'implication des pouvoirs publics aux côtés des associations dans le pilotage du programme est l'une des principales spécificités du Procopil (et plus généralement des « Programmes Concertés Pluri-Acteurs » dont le Procopil fait partie), mais aussi l'un de ses atouts essentiels. Au niveau national comme au niveau régional, les pouvoirs publics ont été présents dans les comités de pilotage et parties prenantes de la définition des orientations du Procopil.

« La participation des pouvoirs publics aux Comités de Coordination était un « plus » énorme pour le RNE puisque ça créait des liens (...). Cela a donné une légitimité à l'organisation. »

Maria Brestnichka – RNE,
Bulgarie.

Cette implication des pouvoirs publics est apparue à la fois comme :

- **un gage de visibilité** pour les réseaux associatifs,
- **un vecteur de rapprochement**, d'apprentissage du dialogue,
- **un moyen d'assurer la cohérence** des activités menées dans le programme au regard des politiques et des lois existantes,
- **un espace privilégié de plaidoyer** pour les associations, un moyen de faire bouger les visions respectives des pouvoirs publics et des associations, en pilotant ensemble des activités innovantes.

Ce dialogue pluri-acteurs ne va pas sans difficultés. Les partenaires du programme retiennent notamment deux conditions fondamentales pour éviter que ce co-pilotage ne reste cantonné à un exercice formel.

- **Le temps** : chaque réseau a cherché à intégrer les pouvoirs publics dans le pilotage dès les premiers pas du programme (« plus tard, c'est trop tard »), et a cherché à « fidéliser » les acteurs impliqués pour qu'ils deviennent des interfaces vis-à-vis de leur administration.
- **La transparence** : chaque réseau a appris, progressivement, à communiquer vers tous les membres et pilotes du programme sur les décisions prises et sur la manière de les prendre.

« Pour créer des ponts, il faut que, dès le début, on travaille ensemble, même si c'est difficile, même si ça prend du temps, même s'il y a du scepticisme des deux côtés. »

Mariama Diallo - Ambassade de France, Roumanie.

Au-delà de ces conditions, l'un des facteurs qui a permis de mobiliser les pouvoirs publics dans la durée est la mise en lien des acteurs publics entre eux, entre les quatre pays. Dans ce domaine, **la mobilisation forte de la coopération française** a été déterminante (historiquement très importante dès le début du programme, cette implication a même favorisé la création d'un poste d'Attaché de Coopération régionale pour les Droits de l'Enfant).

- Cette présence de la coopération française a permis d'assurer une reconnaissance des réseaux associatifs partenaires. Elle a fonctionné comme **un gage de qualité** et de sérieux du programme vis-à-vis des pouvoirs publics du pays, et a permis de mobiliser plus facilement ces acteurs tout au long du programme.
- Elle a également été précieuse pour les acteurs de la coopération française eux-mêmes, en leur permettant d'entrer rapidement en **relation avec une diversité d'associations et d'acteurs publics**, actifs dans le domaine de l'enfance, et de construire une coopération la plus adaptée à leurs besoins.

UN PILOTAGE RÉGIONAL PORTÉ PAR QUATRE PAYS

Entre 2002 et 2005, la France et la Roumanie avaient ensemble construit un programme de coopération (Programme Collectif Enfance Roumanie) qui a constitué le noyau dur du programme Procopil. A partir de 2005, ce programme s'élargit vers la Bulgarie et la République de Moldavie.

Quatre pays pour un programme donc, là où la plupart des relations de coopération se cantonnent encore à une approche bilatérale.

Le Procopil a cherché à construire ses orientations et à définir ses activités sur la base de ces quatre contextes différents, et donc d'une grande diversité d'attentes. Pour répondre à ce défi, le programme a mis en avant trois principes-clés.

Co-construction du programme

- **Le Procopil a distingué deux niveaux de pilotage** complémentaires du programme :
 - un espace régional, qui permet de définir les orientations globales du programme;
 - 4 espaces de pilotage nationaux permettant à chaque pays de définir ses besoins et ses priorités, de construire sa vision des activités à mener dans le programme.

- **Les partenaires du programme en deviennent les co-concepteurs permettant de sortir d'une relation bilatérale classique de développement** (bailleur-bénéficiaire). Cette approche interroge le rôle du « chef de file » français. Solidarité Laïque a donc appris peu à peu, avec ses partenaires, à distinguer deux positions : d'un côté, son rôle de garant administratif et financier, et de l'autre sa place de « partenaire parmi les autres » dans le pilotage collectif du programme.

Cette co-construction implique une capacité des réseaux nationaux à être de véritables porteurs du programme.

Ils doivent pouvoir clarifier les attentes de leurs membres et proposer une vision des activités à mener. Pour y parvenir, les réseaux soulignent l'importance d'un cadrage précis de leurs missions et de leur calendrier. Certains réseaux (comme l'Alliance moldave) ont même fait le choix d'inscrire le pilotage du programme au cœur de leur propre Conseil d'Administration, afin d'assurer la cohérence des projets menés.

Sur une dizaine d'années de pilotage commun du Procopil, on peut faire le constat clair de la montée en puissance progressive des partenaires dans le pilotage et de l'émergence d'une dynamique partenariale de plus en plus équilibrée.

« On a considéré que l'espace du programme est un espace d'expérimentation du dialogue. C'est un espace où l'on co-construit ensemble. »

Philippe Jahshan - Solidarité Laïque, France

Flexibilité

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

C'est pourtant le double pari du Procopil.

- **Flexibilité dans le temps** : sur 10 années de fonctionnement, le programme a fait régulièrement évoluer ses objectifs et ses activités pour les adapter à l'évolution des contextes et des partenaires : en sortant progressivement de la logique «Projet», en donnant une plus grande place aux collectivités dans le pilotage, en passant d'un focus sur l'enfance à une prise en compte plus large des politiques d'action sociale, etc.
- **Flexibilité dans la déclinaison nationale des stratégies décidées au niveau régional** : chaque pays a disposé d'une marge de manœuvre importante dans le choix d'intégrer et d'adapter des activités communes en fonction de ses priorités.

« A mon avis, la flexibilité est importante parce qu'elle est génératrice d'idées et d'initiatives. Et n'oublions pas que le Procopil est un programme concerté 'pour les initiatives', c'est un mot important. »

Cristina Iova – FONPC, Roumanie

Cette flexibilité a été une force pour le programme. Elle a permis de faire du Procopil une forme de «Programme-Processus» disposant d'une grande capacité d'adaptation. Mais cette flexibilité est aussi un défi. Les partenaires retiennent plusieurs conditions pour relever ce défi :

- d'une part garantir la visibilité des objectifs communs pour éviter que cette flexibilité ne se traduise par une multiplication des objectifs, une dispersion des activités, ou des réorientations trop soudaines ;
- et d'autre part développer des états des lieux précis des besoins de chacun, en évitant de « diluer » cet état des lieux dans une dynamique de reprogrammation trop régulière.

Dialogue régional permanent

Un pilotage commun entre quatre pays a impliqué pour le Procopil de trouver un mode d'échange au niveau régional qui dépasse la simple compilation des priorités de chacun, qui fasse converger les besoins respectifs, et qui permette de construire une identité partagée. Nous pouvons en tirer plusieurs enseignements.



Comité régional du Procopil - 2012



- **Investir sur le dialogue** : la première réponse du Procopil a été un investissement très fort (en temps, en ressources financières, etc.) sur les temps de dialogue, pour éviter de perdre en chemin une partie des partenaires.
- **Construire des « îlots de proximité »** : en dehors des temps « formels » indispensables pour tracer les orientations, le programme a cherché à créer des « îlots de proximité » (équipes restreintes issues des quatre pays et mobilisés autour de projets spécifiques). Ce sont ces îlots qui ont le mieux permis de forger une culture et des habitudes de travail en commun.
- **Travailler l'animation** : pour assurer la qualité de ce dialogue régional, les partenaires insistent sur l'importance de l'animation des comités et groupes de travail régionaux, avec la nécessité de limiter les temps d'échanges généraux sur les contextes pour conserver suffisamment de place à l'exercice de planification commune.

PARTIE 2

ECHANGER ET SE FORMER ENTRE LES PAYS

Fiches pédagogiques et modules vidéo N°3 et N°4

Dans un contexte d'élargissement de l'Union européenne, à l'heure où l'échange régional devient un levier d'action de plus en plus recherché, le Procopil est parti « en éclaireur ». De fait, le développement des échanges inter-pays a été, pour les partenaires, un moyen de se former autrement, d'apprendre entre « pairs ». Cet apprentissage réciproque a permis à chacun, à la fois :

- **de découvrir de nouvelles thématiques ou de nouvelles pratiques**, comme par exemple la question des enfants de parents migrants,
- **d'appréhender de nouveaux dispositifs innovants** dans les autres pays, comme notamment les dispositifs de familles d'accueil, l'intégration par le travail des personnes en situation de handicap,
- **mais aussi de se familiariser avec de nouveaux modes d'organisation de l'action sociale**, comme la délégation de services, la planification stratégique des associations, la mise en œuvre de schéma départemental d'action sociale etc.

En multipliant les exemples et les sources d'apprentissage, le programme est donc progressivement sorti d'une logique de transfert « descendant » de connaissances de la France vers un partenaire. Il a construit le renforcement des capacités à partir des points forts et des innovations de chacun des pays. A ce titre, l'ouverture régionale a été une sorte d'«accélérateur» de transformation des relations de coopération.

L'échelon régional est apparu comme un moyen d'être à la fois suffisamment proches et suffisamment différents. Les similarités de contextes ont permis à la Bulgarie, la Roumanie et la République de Moldavie de partager des pratiques peu éloignées de leurs réalités locales (un héritage politique commun, un processus de décentralisation en cours, un besoin partagé de professionnalisation de l'action sociale, une perspective commune de « désinstitutionnalisation », etc.).

En cela, la proximité régionale s'est avérée être une force pour les partenaires: elle a permis de se détacher du modèle français comme seule référence et d'observer des pratiques innovantes plus proches de leurs propres champs des possibles.

Plusieurs types d'activités complémentaires ont permis à cet échange régional de se développer.

Echanger sur les expériences de terrain

La possibilité d'entendre les autres parler de leurs pratiques et de réaliser des visites de terrain est apparue comme l'une des particularités du Procopil et l'un de ses principaux atouts. Les partenaires insistent sur l'importance de « voir » les activités et de participer directement au travail des autres : participer à l'élaboration d'un schéma départemental pour l'enfance en France, visiter un centre d'accueil en Moldavie, découvrir une entreprise sociale intégrant le travail de personnes en situation de handicap, etc.

« Tout a changé quand on est allé en France et qu'on a vu comment ça marche. On n'arrivait pas à comprendre comment on pouvait changer ici les choses, on était satisfait de ce que l'on faisait. Mais lorsque tu vois l'expérience des autres, et qu'on te dit que ça fonctionne depuis une centaine d'années, ça te fait réfléchir. Tu es encouragé, tu as des modèles intéressants. »

Tatiana Lundgu – APSCF, Moldavie



Visite d'un centre maternel à Sibiu en Roumanie, septembre 2007

Se former

Dès le démarrage du programme, les activités de formation ont constitué le fil rouge du Procopil et elles ont largement participé à la consolidation d'une dynamique régionale commune. Il s'agissait en effet de **construire ensemble, entre les quatre pays, des modules de formation** à la fois communs et adaptés aux besoins de chaque pays.

Ces formations ont démarré en Roumanie par des binômes de formateurs franco-roumains, puis se sont développées en République de Moldavie et en Bulgarie. Des trinômes de formateurs se sont alors mis en place, permettant d'assurer la diversité des contributions et de mettre en perspective les expériences de chaque pays.

Face à cette vision ouverte des formations et des échanges, les participants du programme reviennent sur plusieurs conditions et plusieurs défis.

« Ces formations étaient des expériences transformationnelles. Grâce à la présence d'un tiers lointain, on échappait à l'entre-soi habituel, on trouvait une respiration. (...) La logique de réciprocité de ces formations, et leurs formats peu rigides ont permis cette ouverture. »

Gilles Cervera – Fédération des PEP, France

- **Défi de la complémentarité** : il s'agit d'éviter que l'expérience d'un partenaire invitant ne guide entièrement l'orientation des échanges, ou qu'à l'inverse, soit recherchée la parole de tous sur tout. Le défi pour ces échanges a donc été de repérer à la fois les besoins en amont et les « zones d'innovation » de chacun pour assurer la complémentarité des contributions.
- **Défi des formats communs** : l'enjeu du format des formations et des échanges a été l'un des points d'écart de visions entre les partenaires. D'un côté, il y avait des visions plutôt descendantes (le « cours magistral »), et de l'autre, des visions plus horizontales et plus proches d'un échange d'expériences. Les formats retenus ont donc été assez flexibles, en fonction des thématiques abordées.
- **Défi de la langue** : les formations ont dû composer avec trois langues différentes dans les pays partenaires. Le programme a initialement cherché à permettre à chacun de s'exprimer dans sa langue pour éviter les déséquilibres et pour éviter d'aplanir le discours. Mais le besoin de dispositifs plus légers a émergé, favorisant notamment des équipes capables d'échanger autour d'une ou deux langues-pivots.
- **La communication entre les formateurs** a été un moyen pour éviter les écarts dans les attentes et les approches des formateurs. Les partenaires insistent sur **l'importance des temps de rencontres préalables, qui a varié en fonction des thèmes et des modules d'échange**. Lorsque cette communication est trop faible, l'un des dangers est que certains intervenants moins préparés se calent sur des cursus étrangers, en décalage avec leur contexte et leurs attentes.



Groupe de formation autour des questions de maltraitance, 2010

Les bases d'un réseau de formateurs

La multiplicité des formations et des échanges a permis de faire émerger, entre les quatre pays, des liens durables entre formateurs, au-delà des organisations dont ils sont issus. Beaucoup de partenaires ont aujourd'hui les yeux tournés vers la formalisation de ce « réseau de formateurs » (par la construction d'un catalogue, par exemple, qui permettrait d'observer les besoins et les ressources de chaque pays et de monter de nouveaux modules de formation en commun).

Notons que le Procopil a permis de mener un état des lieux des formations dans les différents pays du programme, afin d'identifier les scénarios possibles de développement d'un pôle régional de formation en travail social.

PARTIE 3

RAPPROCHER ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS DANS LA GESTION DE L'ACTION SOCIALE

Fiches pédagogiques et modules vidéo N°5 et N°6

Durant la dernière décennie, un nombre croissant de programmes associatifs ont intégré de plus en plus en plus clairement dans leurs objectifs une dimension plus « politique » : celle de contribuer à l'amélioration et à l'application des politiques publiques dans leur secteur.

Derrière cette évolution émerge un défi important de changement de culture : celui de reconnaître le rôle des associations et la valeur de leur expertise. C'est sur cette volonté de changement des cultures et des pratiques de l'action publique que s'est construit le Procopil.

Pour y parvenir, le programme s'est notamment orienté dans quatre directions.

QUATRE MOYENS DE RAPPROCHER ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS

Renforcer le rôle « d'interlocuteurs » des associations sur les politiques publiques

Le programme a cherché à renforcer les réseaux associatifs nationaux porteurs du Procopil en leur permettant de créer ou de consolider leur secrétariat, de gagner en visibilité face aux pouvoirs publics, d'apprendre des autres réseaux, etc. Ainsi par exemple, le Procopil a été central dans la création du RNE Bulgare, qui s'affirme aujourd'hui comme un interlocuteur de premier plan sur les questions liées à l'enfance.

Au-delà de ce renforcement des collectifs, les partenaires ont aussi et surtout cherché, par les formations et les échanges de pratiques, **à faire évoluer le regard des associations locales sur elles-mêmes**, afin de sortir du seul schéma de la prestation de services, encore dominant.

« A travers les activités du Procopil, nous avons réussi à faire nos premiers pas en tant que réseau. »

Maria Brestnichka – RNE, Bulgarie

Rapprocher, à travers des formations communes, les pratiques des associations et celles des pouvoirs publics

Le programme a fait le pari de placer au cœur de son action l'échange entre professionnels comme un moyen de transformer l'action publique à partir du terrain. Les ONG jouant souvent un rôle d'innovateur, les formations sont un moyen de partager leurs expériences avec les acteurs publics, mais aussi de faire reconnaître leur expertise par les pouvoirs publics.

Ainsi par exemple, les formations menées autour des activités de supervision ont été particulièrement utiles et appréciées par les acteurs publics, sur une fonction qui restait largement à professionnaliser.

La spécificité des formats de ces formations a été un atout majeur de leur succès vis-à-vis des acteurs publics : plus participatifs, moins formels, plus interactifs, davantage basés sur l'expérience, et regroupant des participants plus diversifiés qu'au sein des formations classiques.

Développer ou investir les espaces de dialogue pour faire évoluer le cadre des politiques

Le renforcement des réseaux associatifs s'est accompagné de leur présence accrue dans les espaces de « consultation » ouverts par les pouvoirs publics nationaux et locaux sur la construction des lois et des politiques publiques (conseil national pour la protection de l'enfance, comités interministériels, commissions thématiques, etc.). Pour garantir une participation efficace, les réseaux mobilisent leurs membres en amont, pour construire des positions communes et assurer un suivi régulier de ces politiques.

Ainsi par exemple, le RNE bulgare a franchit un pas important dans la manière de construire une voix collective sur les projets de lois en cours en associant à sa réflexion l'Association des Municipalités Bulgares (ANMRB).

Notons que l'influence des ONG a été plus forte lorsqu'il s'agissait de faire évoluer des politiques sectorielles spécifiques (éducation, santé, etc.) que lorsqu'il s'agissait de transformer les « modes de faire » de l'action publique (décentralisation, délégation des services aux ONG, etc.). Au sein de cette approche sectorielle, ce qui a particulièrement fonctionné est la création de nouveaux référentiels, de nouveaux cursus et de nouveaux métiers pour enrichir l'action sociale (les métiers d'éducateur spécialisé, d'animateur socio-éducatif, le dispositif de familles d'accueil, etc.)

« Durant la dernière période, nous, la Fédération, avons été porte-parole pour les pouvoirs publics locaux. Ces autorités locales n'avaient pas de voix, ne parvenaient pas à trouver une cohérence avec l'autorité publique centrale. Nous avons reçu leurs réactions sur la législation. »

Daniela Gheorghe – FONPC, Roumanie

Partager l'information, jouer un rôle de veille sur les besoins

La capacité des associations à assumer un rôle de veille sur les politiques s'est avérée être un élément central de leur légitimité, un moyen d'être « pris au sérieux » et d'être « perçus comme utiles » dans la construction des politiques. En voici deux exemples.

Au niveau national : les partenaires du Procopil se sont engagés en parallèle, depuis 2009, dans la rédaction du Rapport Alternatif pour les Droits de l'Enfant, et ont mobilisé pour cela un grand nombre de leurs membres dans la collecte de données de terrain. Ces rapports ont constitué une base de dialogue très utile avec les autorités publiques nationales. Notons au passage que c'est la dynamique de réciprocité du Procopil qui a entraîné Solidarité Laïque, en France, à s'engager dans la rédaction de ce rapport alternatif et à s'associer à d'autres acteurs français pour jouer ce rôle de veille.

Au niveau local : l'une des démarches innovantes engagées par certains partenaires a été l'élaboration, avec les pouvoirs publics locaux, d'un état des lieux des attentes et ressources du territoire.

Au-delà de ces démarches, les membres du programme ont également cherché à favoriser la participation directe des bénéficiaires, et notamment des enfants, dans les espaces politiques de concertation et de décision : auditions au sein du Parlement, participation au sein de « groupes d'initiatives locales », etc.

UN RÔLE CROISSANT DES COLLECTIVITÉS DANS LE PROGRAMME : L'EXEMPLE DU RIAS

Au cours de son développement, le Procopil a accordé une place de plus en plus importante aux collectivités locales au sein du programme, et ce pour répondre à un triple constat :

- **le rôle de plus en plus central des collectivités** dans la définition et la mise en œuvre de l'action sociale,
- **l'absence ou la faiblesse des cadres stratégiques** permettant d'encadrer l'action sociale au niveau local,
- **une culture de la participation qui reste assez faible**, à la fois du côté des pouvoirs publics locaux et des bénéficiaires eux-mêmes.

Le Procopil a donc fait du dialogue avec les collectivités une priorité : dans le montage des projets de ses membres, dans l'identification du public des formations, mais aussi et surtout dans la mise en place d'un espace d'échange d'expériences directement orienté vers les collectivités ; le « RIAS » (Renforcement Institutionnel et Action Sociale).

Les contours du projet RIAS

Le projet RIAS, développé entre 2010 et 2012, a mobilisé 34 collectivités roumaines, moldaves, bulgares et françaises autour d'un objectif de renforcement de leurs pratiques de gestion des politiques publiques d'action sociale.

- La première phase du projet a permis la réalisation d'une série d'état des lieux, autour des modalités de mises en œuvre des politiques publiques d'action sociale, dans les différentes collectivités mobilisées.
- La deuxième phase a permis l'organisation d'une série d'échanges de pratiques autour de plusieurs enjeux : l'organisation territoriale et la délégation de services sociaux, la programmation, l'identification des besoins, la décentralisation et la répartition des compétences, etc.

Le projet a cherché à poursuivre un double objectif.

- **D'un côté, le renforcement des collectivités** : en leur permettant de se « situer » face aux autres, de valoriser leurs pratiques, de se mettre en relation, etc.
- **De l'autre, la promotion, auprès de ces collectivités, d'une meilleure collaboration avec les associations** : en faisant la « preuve par l'exemple » du succès de ces collaborations et en permettant à des acteurs publics de promouvoir eux-mêmes cette collaboration auprès de leurs « pairs ». Ces échanges ont d'ailleurs poussé le RNE Bulgare (en lien avec l'Association des Municipalités) à formaliser un guide pratique, à destination des collectivités, reprenant une série d'exemples de collaborations réussies.

« Cet échange d'expériences a été très utile parce que si nous, nous venons dire qu'il faut développer la délégation des services, elles (les collectivités) se disent que ce sont les ONG qui parlent. Mais quand l'un de nos directeurs des services de la protection de l'enfance voit ce qui se passe ailleurs, il revient ici et se met à parler comme les ONG... »

Daniela Gheorghe - FONPC, Roumanie



*Séminaire Tulcea (Roumanie)
- Etat des lieux du projet RIAS
en janvier 2010*

Les défis à relever

De ces échanges, les partenaires ont notamment retenu trois défis.

Gérer la tension qui peut naître entre les deux objectifs du projet : pour éviter notamment que la démarche de promotion du rôle des associations soit perçue négativement par les collectivités.

Mobiliser le bon niveau d'acteurs au sein de collectivités : si les services techniques des collectivités ont été les participants centraux des échanges, aux côtés notamment des associations d'élus locaux, la question se pose de la place des élus eux-mêmes, dont la mobilisation pourrait constituer un deuxième temps de ces échanges.

Inscrire les échanges dans le long terme : le RIAS a contribué à bousculer les visions et à repérer des nouvelles pratiques, mais le « passage à l'action » n'est pas automatique, il reste très dépendant du contexte politique, de la marge de manœuvre des collectivités, etc. Poursuivre ces échanges, avec les élus, en se concentrant davantage sur la mise en œuvre de nouveaux plans d'actions, serait sans doute nécessaire.



*Forum d'échanges de pratiques organisé dans le cadre du projet RIAS ,
Rhône- France, 2012*

La place de la coopération décentralisée

Les relations de coopération décentralisée ont été un socle très utile sur lequel se sont appuyés les échanges du RIAS. Ainsi les Conseils généraux de la Savoie, de la Marne, de l'Aveyron, du Rhône ou encore du Nord ont participé à ces échanges avec leurs partenaires d'Europe de l'Est.

Ce lien aux coopérations décentralisées a permis de faire vivre et de renforcer les partenariats antérieurs en développant une concertation entre personnes de terrain. Il a permis également d'engager ces coopérations décentralisées sur l'enjeu de l'action sociale, thématique souvent peu développée dans les échanges entre collectivités, alors même que les compétences à mobiliser sont importantes et complémentaires. Il a enfin permis de **pérenniser le dialogue** engagé dans le RIAS au-delà du programme.

Une autre condition est à prendre en compte. Les échanges du RIAS ont confronté des visions bien différentes d'un sujet très « politique » : la place respective des pouvoirs publics et des associations.

Ces échanges doivent donc être suffisamment préparés en amont pour éviter que les différences de visions ne fragilisent les relations de coopérations décentralisées existantes.

PAROLES D'ACTEURS

1. Qu'est-ce qui vous a particulièrement intéressé dans ce processus de capitalisation ?

« La capitalisation est encore peu connue dans mon pays. Cet exercice a donc été utile, tant pour les enseignements que nous en avons tirés en termes de contenus que pour la méthodologie elle-même. »

Mariana Ianachevici - Présidente de l'APSCF, République de Moldavie

« La FONPC a été particulièrement intéressée par l'impact du programme Procopil sur les ONG, sur les institutions publiques et sur les autorités publiques locales roumaines. Les différents acteurs ont tiré de cette capitalisation de nombreuses expériences, des savoirs et savoir-faire. Cela a été aussi l'occasion de poser de nouveaux défis et d'obtenir des résultats positifs qui sont la marque d'un véritable progrès en matière d'action sociale et de Droits de l'Enfant. Nous avons également apporté une attention particulière aux perspectives mises en avant pour développer un partenariat durable avec l'ensemble des acteurs du Procopil. »

Cristina Iova - Chargée de projets à la FONPC, Roumanie

« J'ai été particulièrement intéressée par la complémentarité des objectifs de la capitalisation, répondant aux attentes de chaque réseau coordonnateur du programme (formalisation des pratiques, valorisation, partage et renforcement des compétences). Il s'agissait en effet d'un objectif global ambitieux de prise de recul, d'analyse des pratiques et de construction du futur qui me semblait bien correspondre à la réalité de cette fin de programme. Concernant les axes de la capitalisation, il était intéressant de pouvoir sortir du cadre séquencé du Procopil pour proposer une approche transversale par l'analyse des pratiques relatives à l'inter-pays et au partenariat pluri-acteurs, éléments clés de la réussite de ce programme. »

Marie Laluque - Responsable géographique Europe Centrale, Orientale et Balkans à Solidarité Laïque, France

« Faire ressortir les pratiques et expériences innovantes mises en œuvre dans un nouveau programme pour pouvoir les partager et, in fine, les réinvestir dans de nouveaux programmes : c'est là ce qui m'a tout d'abord intéressée. A cela s'ajoute la dimension participative de cette capitalisation qui favorise les échanges entre le consultant, le F3E et les réseaux partenaires tout au long du processus. Enfin, le kit pédagogique, à travers notamment la réalisation de vidéos et la mise en avant de témoignages, est « vivant » et laisse une grande place à l'expression des acteurs. »

Florine Pruchon - Chargée de mission Europe Orientale et Balkans - Droits de l'Enfant à Solidarité Laïque, France



**2. Qu'est-ce
qui vous a
particulièrement
marqué ?**

« On a beaucoup apprécié la méthode choisie par les consultants et notamment la construction collective d'une cartographie des expériences et des pratiques. La méthode participative, la manière dont tous les acteurs du Procopil ont été impliqués dans le processus de capitalisation et cela dès le début a été aussi un atout pour cette démarche. »

Daniela Gheorghe - Directrice générale de la FONPC, Roumanie

«Cet exercice de capitalisation est un exercice nouveau qui nous a permis de renforcer nos compétences et connaissances professionnelles. »

Maria Brestnichka - Coordinatrice du RNE, Bulgarie

«Il me semble que l'essence du Procopil a pu ressortir de façon assez nette à travers cette capitalisation : une gouvernance pluri-acteurs, la dynamique régionale ou bien encore les échanges développés entre les collectivités. L'organisation du programme a permis de conserver un fil rouge, essentiel à l'adhésion à cette identité partagée. De plus, bien que certains acteurs n'aient été impliqués que sur une partie du projet, la dynamique d'ensemble apparaît clairement dans le guide. »

Marie Lалуque - Responsable géographique Europe Centrale, Orientale et Balkans à Solidarité Laïque, France



3. Que pensez-vous de la manière dont ce processus de capitalisation a été mené et des résultats qui ont été obtenus ?

« C'était une bonne idée de donner plus de l'espace aux participants dans un programme afin de partager les opinions et impressions de chacun. Nous avons apprécié le professionnalisme avec lequel les ateliers et les interviews ont été menés. »

Maria Brestnichka - Coordinatrice du RNE, Bulgarie

« La démarche innovante et interactive mise en œuvre a permis de se donner les moyens de créer un dispositif adapté et approprié. Les modules vidéos et fiches pédagogiques réalisés donnent vie à un programme finalisé et cette expérience, je l'espère, contribuera au développement de nouveaux projets sur la zone Est Europe. »

Marie Lалуque - Responsable géographique Europe Centrale, Orientale et Balkans à Solidarité Laïque, France

« Le processus proposé a fait mûrir la réflexion autour de cette capitalisation tout au long de son déroulement. Elle a favorisé les échanges entre les réseaux partenaires tant sur le fond de cette capitalisation que sur la forme et le format des outils produits. La grande diversité des acteurs et leurs multiples expériences ont nourri considérablement ce processus de capitalisation. »

Florine Pruchon - Chargée de mission Europe Orientale et Balkans - Droits de l'Enfant à Solidarité Laïque, France



4. Comment pensez-vous réinvestir les résultats de cette capitalisation dans le futur ?

« Les résultats sont très importants et pourront être réutilisés comme points de repère (importance de la gouvernance pluri-acteurs par exemple) pour un nouveau projet, notamment sur la zone du Partenariat oriental. De plus, ces documents pourront être utilisés pour aider nos partenaires publics locaux sur le terrain. »

Mariana Ianachevici - Présidente de l'APSCF, République de Moldavie

« Grâce à ce processus, nous saurons désormais mieux identifier ce qui est utile pour élaborer un projet. Par exemple, par l'analyse dite «SWOT» des points forts et des points faibles des acteurs, nous saurons mieux structurer les interventions dans un projet comme celui que nous souhaitons initier dans la région du Partenariat oriental. Autre apport : l'organisation de la communication et la promotion de la FONPC à l'extérieur afin d'identifier de nouveaux partenariats, de nouveaux bailleurs... Cela ouvre la possibilité de mieux valoriser notre potentiel de pays donateur et d'avoir accès à des financements de type « aide au développement » pour les pays non membres de l'UE. »

Cristina Iova - Chargée de projets à la FONPC, Roumanie

« Ces outils pourront être utilisés en complément des analyses, présentations et évaluations du Procopil. Ils pourront également être utilisés pour se présenter, être proactif et renforcer notre notoriété. »

Maria Brestnichka - Coordinatrice du RNE, Bulgarie

« J'espère que ces éléments pourront être réinvestis par Solidarité Laique et les autres réseaux coordonnateurs du Procopil dans de futurs projets communs à l'Est de l'Europe, mais également par chacun, dans la conduite de projets collectifs nationaux ou multilatéraux, sur d'autres zones, avec d'autres acteurs. J'espère également que ce travail conduira à une prise de conscience plus forte par les décideurs politiques, notamment à l'heure de la programmation des futurs ODD, de l'importance de soutenir le travail en pluri-acteurs et dans une dynamique régionale »

Marie Laluque - Responsable géographique Europe Centrale, Orientale et Balkans à Solidarité Laique, France

« Cette capitalisation a fait ressortir des pratiques et des processus qui ont été menés tout au long du Procopil. Cela permet de mettre en évidence les éléments de réussites et d'échecs du programme afin d'être en capacité de reproduire les premiers et d'éviter les seconds. J'espère que ces éléments pourront être réinvestis tant dans des projets nationaux mais aussi dans le programme paneuropéen autour des Droits de l'Enfant que souhaitent initier Solidarité Laique et ses partenaires dans la région du Partenariat oriental. »

Florine Pruchon - Chargée de mission Europe Orientale et Balkans - Droits de l'Enfant à Solidarité Laique, France

« Cette capitalisation permettra d'aider à mieux valoriser les approches pluri-acteurs en démontrant tout leur intérêt. De même, nous espérons qu'elle permettra de donner des clés pour l'action à ceux et celles qui voudront s'engager dans des processus similaires. Pour Solidarité Laique, elle permettra de renforcer indéniablement nos pratiques et nos savoir-faire en matière de coordination d'actions collectives, notamment dans des contextes multi-pays. »

Philippe Jahshan - Délégué aux actions de coopération internationale à Solidarité Laique, France



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

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

Le F3E, un réseau au service de l'impact et de la qualité des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée.

Créé en 1994, le F3E émane de la volonté partagée des acteurs non gouvernementaux (ANG) et des pouvoirs publics français de créer un dispositif qui renforce les capacités méthodologiques d'évaluation et d'analyse des pratiques des ANG, les mutualise et instaure en son sein un espace de dialogue paritaire.

Le F3E est aujourd'hui un réseau associatif pluri-acteurs qui regroupe une centaine d'ONG, de collectivités territoriales (CT) et d'établissements publics de santé (EPS) français engagés dans des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée (SI/CD). Il accompagne ses membres dans l'amélioration de l'impact et de la qualité de leurs actions. Cette amélioration est le fruit d'un parcours progressif par lequel les membres analysent leurs actions, en tirent des enseignements, se les approprient puis les réinvestissent dans l'action. Le F3E concourt à mettre les acteurs de la SI/CD en réseau pour valoriser leurs pratiques dans une optique d'apprentissage et agit selon un principe de bénéfice collectif.

L'ACCOMPAGNEMENT D'ÉTUDES PAR LE F3E

Depuis 1994, le F3E accompagne ses membres dans leurs démarches d'études, qu'il peut également co-financer. Le F3E promeut des études concertées et de qualité tant dans leurs processus que dans leurs résultats. Il accompagne la structure membre, étape par étape, de l'élaboration des termes de référence à la valorisation de l'étude, il facilite le recours à l'expertise externe et le dialogue entre les différents acteurs.

Aujourd'hui le F3E accompagne une diversité de types d'études : il s'agit d'évaluations (externes ou auto-évaluations accompagnées) mais aussi d'études préalables, d'appuis à la planification participative, d'appuis à la mise en place ou à l'amélioration de dispositifs de suivi-évaluation, d'études d'effets et d'impact, de capitalisations ou bien encore d'études transversales. Avec une vingtaine de nouvelles études accompagnées chaque année, le F3E œuvre à l'appropriation des démarches d'études par ses membres en leur proposant un accompagnement sur mesure tenant compte de leurs enjeux et besoins.

LA CAPITALISATION

Dans leur travail quotidien, les acteurs de la SI/CD développent des stratégies, des méthodes, des savoirs qui constituent un capital à analyser, à partager avec d'autres et à valoriser. C'est pourquoi le F3E promeut la capitalisation des expériences comme un processus favorisant l'apprentissage individuel et collectif.

www.f3e.asso.fr



Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action

F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris · France
T : 33 (0)1 44 83 03 55
F : 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Avec le soutien de :

