



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



Photo: Shutterstock



Photo: LINC Lesotho



Photo: UNDP



Photo: LINC Mexico

L'ACTION COLLECTIVE DANS LA PROGRAMMATION:

Guide Pratique pour les Organisateurs et Organisatrices de l'USAID

SEPTEMBRE 2022 Version 1.0.

L'ACTION COLLECTIVE DANS LA PROGRAMMATION:

Guide Pratique pour les Organismes et Organismes de l'USAID

SEPTEMBRE 2022 Version 1.0.

Ce guide pratique est rendu possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Son contenu relève de la seule responsabilité de LINC et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Introduction

Dans son discours à l'Université de Georgetown en novembre dernier, l'Administratrice de l'Agence des Etats Unis pour le Développement International, USAID, Samantha Power, a su transmettre avec beaucoup de conviction sa vision pour relever les plus grands défis de notre temps, pour faire progresser le développement inclusif, la stabilisation et les partenariats humanitaires, ainsi que pour construire une Agence plus diversifiée, plus puissante et plus efficace. Ses paroles ont galvanisé l'Agence et ont établi des lignes directrices claires afin que l'USAID se positionne comme la première agence de développement international au monde et comme un acteur catalyseur de développement. Comme déclaré dans son discours tellement éloquent : « Au delà d'une vision simple du développement international, nous devons plutôt offrir au monde une vision du développement inclusif... Nous devons élargir notre coalition pour permettre à des personnes d'horizons plus divers et à des partenaires de tout type de contribuer à notre mission. Nous devons rendre l'aide plus accessible... Nous devons changer notre façon de penser pour nous concentrer davantage sur les voix et les besoins des plus marginalisés. Nous devons rendre l'aide plus équitable... nous devons écouter ce que nos partenaires nous demandent dans les pays où nous sommes présents. »

L'Action Collective - ce processus intentionnel et convenu qui consiste à engager les parties intéressées à prendre des mesures conjointes pour soutenir des objectifs communs - est essentielle pour nous aider à atteindre cet objectif et à transférer davantage de leadership, d'appropriation, de prise de décision, d'évaluation et de mise en œuvre vers les personnes et les institutions locales qui ont la capacité, les liens et la crédibilité nécessaires pour propulser le changement dans leurs propres communautés. La démarche de l'Action Collective donne la priorité à l'engagement direct des parties prenantes afin de renforcer la cohésion et de les soutenir dans leurs efforts pour mettre en œuvre leurs propres programmes. Ce type d'action conduira à un plus grand succès, produisant un changement durable.

Le bureau PPL (*Policy, Planning and Learning*) est l'un des départements de l'USAID à prendre des mesures pour faire avancer la vision de l'Administratrice Power en matière de localisation et de développement inclusif. Ce document *Action Collective dans la Programmation : Guide Pratique pour les Organismes et Organisatrices* représente une opportunité et un outil pour faire avancer cette vision. L'action collective est un processus intentionnel et convenu qui engage les parties intéressées à prendre des mesures conjointes pour soutenir des objectifs communs. La démarche de l'Action Collective donne la priorité à l'engagement direct des parties prenantes afin de renforcer la cohésion et de soutenir les partenaires locaux pour qu'ils dirigent les efforts visant à mettre en œuvre leurs propres programmes. Ce type d'action aura un plus grand succès et un impact durable.

Les démarches collaboratives telles que l'Action Collective se sont multipliées ces dernières années à l'USAID et au sein des organismes de développement de manière générale. Pourtant, jusqu'à présent, la plupart des missions ont conçu des programmes se basant sur des contextes des États-Unis et des secteurs spécifiques, ou encore tirés des livres et des revues universitaires. Ce Guide constitue une première de l'USAID pour compiler les leçons tirées de ses propres programmes. Ceci est important pour trois raisons. Premièrement, la tâche consistant à inciter les partenaires locaux à collaborer à un objectif commun est complexe en soi. Deuxièmement, la programmation de l'Action Collective au sein de l'USAID implique de travailler dans des délais précis, en respectant les règles et les directives de l'USAID qui influencent la façon dont les programmes sont conçus et exécutés. Troisièmement, ce Guide répond aux besoins des équipes de programmation

d'USAID et des coordinateurs des groupes de mise en œuvre. Enfin, ce Guide fait le lien entre le financement, les opérations et les communications.

Ce guide est important car il répond aux besoins des équipes de programmation de l'USAID et des organisateurs et organisatrices de la communauté de mise en œuvre. Il fait le lien entre le financement, les opérations et les communications.

Tout en reconnaissant que chaque contexte opérationnel est unique, ce Guide propose :

- Le débat sur la pertinence de l'Action Collective selon chaque contexte et son utilisation ou non ;
- La description des rôles, des relations et des compétences des différentes intervenantes et intervenants dans une Action Collective ainsi que les ressources nécessaires pour leur cohésion ;
- L'identification des facteurs clé pour la conception de programmes ;
- Enfin, des activités indicatives, des périmètres de travail, des budgets et des recommandations pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, ainsi que du matériel pour la mise en œuvre d'initiatives d'Action Collective

Ce Guide fournit un ensemble de ressources claires et pratiques pour soutenir l'intérêt accru dans le développement localisé. Il met en pratique les principes énoncés dans un ensemble de politiques et de ressources techniques récentes de l'USAID. Les auteures et auteurs se sont appuyés sur des études de cas d'Action Collective de dix missions de l'USAID et ont été guidés par un Comité Technique composé de représentantes et représentants de plusieurs Bureaux de l'USAID : PPL, le Bureau *Management*, le Bureau *Développement, Démocratie et Innovation (DDI)* et le Bureau *Santé Globale*. Je remercie l'équipe *Innovative Design* de PPL (iDesign) et son prestataire LINC, PME américaine ayant remporté par appel d'offre le Contrat de Services de *Innovative Design*, pour avoir développé ces outils avec un gage de qualité et de rigueur. Je remercie tout particulièrement les équipes impliquées dans les dix activités présentées pour avoir partagé leur temps et leur expérience.

Le Bureau PPL est heureux de voir ce Guide contribuer à la réalisation de la vision de l'Administration Power tout en faisant progresser l'engagement de PPL à élever le leadership de l'USAID, à façonner la politique et la pratique du Gouvernement Américain et du développement international, et à nous mettre au défi, l'Agence aussi bien que nos partenaires, d'atteindre des résultats de développement durable.

Michele Sumilas, *Adjointe de l'Administratrice*

Bureau Politique, Plantation et Formation

19 avril, 2022

Table des matières

Module	Sous-section	Page
Introduction	Avant-propos de USAID	3
	Comment se servir de ce guide	6
	Recherches sous-jacentes pour le Guide et glossaire des mots clé	9
Module 1 : Comprendre l'Action Collective	Informations générales nécessaires à la mise en place d'une Action Collective, notamment la définition d'Action Collective et le parallélisme avec d'autres approches.	10
Module 2 : Préparer une Action Collective	Avant de lancer une nouvelle Action Collective, il est important d'effectuer des recherches et de prendre en compte certains aspects, comme les outils éventuels à utiliser, la sensibilisation, le plan de travail et la collaboration avec les coalitions existantes.	16
Module 3 : Rôles dans l'Action Collective	Rôles et responsabilités principales des organisateurs et organisatrices et des participants à l'Action Collective. Accorder une attention particulière au rôle de l'USAID dans l'Action Collective et aux dynamiques du pouvoir.	24
Module 4 : Faciliter l'Action Collective	Les organisateurs et organisatrices et les <i>hubs</i> doivent veiller à maintenir l'élan dans trois domaines : la participation, les opérations et les résultats. D'autres facteurs fondamentaux pour les organisateurs et organisatrices seront également abordés.	29
Module 5 : Planifier la réussite : la Participation	L'étude conduite par LINC a identifié des facteurs importants communs à une Action Collective efficace, qui aident à maintenir l'élan de la participation : le pouvoir de rassemblement, l'adhésion du gouvernement, l'éventail d'acteurs à impliquer et la portée géographique.	34
Module 6 : Planifier la réussite : les Opérations	L'étude conduite par LINC a identifié des facteurs importants communs à l'Action Collective efficace qui aident à maintenir l'élan des opérations : une structure de leadership compétente, le financement des activités, les communications internes et externes, et la planification, la prise de décision et l'action conjointes.	45
Module 7 : Planifier la réussite : les Résultats	L'étude conduite par LINC a identifié des facteurs importants communs à une Action Collective efficace qui aident à maintenir l'attention sur les résultats : l'adaptation, la proposition de valeur et l'engagement pour agir.	56
Module 8 : Suivi, Évaluation et Apprentissage de l'Action Collective	Appliquer à l'Action Collective un processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage en tenant compte de la complexité, et reconnaître la nécessité de mesurer la cohésion entre tous les participants. Des outils et indicateurs sont inclus à titre illustratif.	66
Module 9 : Durabilité de l'Action Collective	Déterminer si la durabilité de l'Action Collective est souhaitable. Définir le moment de commencer à planifier la durabilité et les éléments à prendre en compte dans le plan de durabilité de l'Action Collective.	70
Module 10 : Bibliographie et Ressources	Une compilation de références utiles pour faciliter l'Action Collective, y compris des informations générales sur différents modèles d'Action Collective et des outils pour encourager ses processus..	73

Comment se servir de ce Guide

Ces dernières années et dans de nombreux pays, l'USAID et ses partenaires ont eu de plus en plus recours à l'Action Collective pour rassembler diverses parties prenantes afin de prendre des mesures conjointes pour relever des défis communs et complexes de développement dans de nombreux secteurs et horizons. L'équipe iDesign, qui fait partie du Bureau de la planification des politiques et de l'apprentissage du Bureau de la stratégie et de la planification des programmes (PPL/SPP) de l'USAID, a pour mission de donner aux équipes des missions de l'USAID les moyens d'être plus innovant tout au long du cycle des programmes en soutenant les missions par des connaissances, des outils, des compétences et un environnement favorable. Conformément à cet objectif, l'équipe iDesign de l'USAID a chargé [LINC](#), dans le cadre du contrat avec l'équipe des Services de Design Innovant, d'effectuer des recherches sur l'Action Collective par le biais d'une étude de cas, et de développer des outils axés sur l'utilisation pour les praticiens. Ce guide pratique a pour objectif d'aider les organisateurs et les organisateurs et organisatrices à mieux concevoir, soutenir et conduire des Actions Collectives dans leurs efforts de planification.

Comment se structure ce Guide

Ce guide est organisé en dix modules, couvrant chacun un sujet ou une étape spécifique du processus de planification d'une Action Collective. Les modules ont pour but de fournir des conseils pratiques et des astuces sur la manière d'appliquer les principes de l'Action Collective dans un format relativement concis et facile à consulter, qui peut être utilisé selon les besoins. De cette façon, les utilisateurs ne doivent pas nécessairement lire le guide entier dans l'ordre, mais plutôt se référer aux modules applicables à chaque étape. Vous constaterez peut-être que l'accomplissement d'une étape dans un module peut vous amener à retracer votre travail dans un module antérieur, car de nombreux éléments sont liés entre eux et, en général, la conception est un processus itératif. Tout au long du document, nous avons mis en place des liens hypertextes vers les autres modules afin de faciliter la navigation. Les dix modules sont les suivants :

- **Module 1** : Comprendre l'Action Collective
- **Module 2** : Se préparer à l'Action Collective
- **Module 3** : Les rôles dans l'Action Collective
- **Module 4** : La facilitation dans une Action Collective
- **Module 5** : Planifier la réussite : la Participation
- **Module 6** : Planifier la réussite : les Opérations
- **Module 7** : Planifier la réussite : les Résultats
- **Module 8** : Suivi, Évaluation et Apprentissage dans l'Action Collective
- **Module 9** : Pérénnité de l'Action Collective
- **Module 10** : Bibliographie et Ressources

À qui s'adresse ce Guide

Ce Guide a été conçu et développé avec pour objectif spécifique d'accompagner et soutenir les 'hubs' (véritables 'colonnes vertebrales' des missions) et les organisateurs et organisatrices des Actions Collectives afin de mettre sur la même longueur d'onde tous les participants et parties prenantes à l'heure de leur travail conjoint. En particulier, le langage, les conseils, les astuces et les recommandations s'adressent aux individus et organisations qui commencent à concevoir une Action Collective dans le cadre d'une subvention de l'USAID. Cela inclut les candidats aux appels à projets de l'USAID ou encore ceux qui se sont déjà obtenus une subvention et qui doivent désormais concevoir et exécuter une Action Collective, ou encore ceux qui ont été engagés par l'USAID pour fournir des services administratifs, logistiques et/ou de facilitation pour une coalition d'Action Collective. Bien que ces personnes soient l'audience cible, ce Guide préconise une approche d'équipe de l'Action Collective, de sorte que son contenu est pertinent pour les équipes de l'USAID qui soutiennent ou supervisent la bonne exécution des subventions ; pour les partenaires de mise en œuvre de l'USAID qui peuvent concevoir ou gérer des poches de financements mettant en œuvre une Action Collective. Comme indiqué ci-dessous, il existe un Guide pratique spécialement adressé aux équipes de l'USAID, qui, lui, fournit un soutien plus ciblé aux équipes techniques en charge de concevoir, mener et superviser les Actions Collectives.

Compte tenu de l'audience cible de ce Guide, son contenu intègre plusieurs hypothèses qui ne doivent en aucun cas dissuader les lecteurs d'utiliser ce Guide quand bien même ces hypothèses ne correspondraient pas à leur situation concrète.

- **L'initiative d'Action Collective est soutenu directement ou indirectement par l'USAID.** Une grande partie du langage et des recommandations inclus dans ce Guide correspond à la terminologie, aux cadres, aux processus et aux règlements de l'USAID. Cependant, le contenu du Guide sera utile à toute organisation ou individu cherchant à faciliter/animer une Action Collective pour tout investisseur/donateur (ou se finançant avec des ressources autres que celles des donateurs).
- **Votre organisation prévoit d'assumer le rôle de hub ou de Organisateur.** Les recommandations et les conseils contenus dans ce Guide supposent que le lecteur assumera un rôle de soutien organisationnel, administratif, logistique et/ou de facilitation au sein de la coalition parties prenantes de l'Action Collective. Il fournit néanmoins des informations précieuses aux organisations et aux personnes qui assument d'autres rôles dans l'Action Collective (voir le [Module 3](#) pour en savoir plus sur les rôles) ou qui cherchent à en savoir plus sur l'Action Collective en général.
- **Votre organisation est capable de concevoir une Action Collective efficace dans le contexte concret qu'est le vôtre.** Le langage et les conseils concernant les décisions pour une Action Collective efficace inclus dans chaque module supposent que votre organisation est en mesure de prendre ces décisions, ou de les faciliter pour la coalition. Cependant, il se peut souvent que l'USAID ait déjà pris certaines des décisions discutées. Dans ce cas, le [Guide pratique pour les missions de l'USAID](#) recommande toujours à l'USAID d'écouter les préoccupations de la coalition et de permettre une certaine flexibilité pour changer les décisions, mais vous devrez peut-être négocier cela avec votre point de contact.

Accompanying USAID Mission Guide

En plus de ce Guide Pratique pour les Organisateur et Organisatrices, l'équipe a élaboré un second guide de l'Action Collective. Il s'agit du **Guide Pratiques pour les Missions de l'USAID**, à l'usage des équipes qui conçoivent et supervisent des missions faisant appel à des Actions Collectives. Bien que certaines parties des deux guides soient similaires, chacun contient des informations utiles pour les deux publics. Le contenu de chaque guide a été préparé sur la base de la recherche d'exemples, d'études de cas d'Action Collective

et de la contribution des équipes de Missions, des partenaires de mise en œuvre de l'USAID et des parties prenantes locales dans environ 20 pays.

Renseignements et Études de Cas

Les conseils de ce Guide s'appuient sur des recherches menées par le biais d'une revue exhaustive de la bibliographie existant sur l'Action Collective dans les programmes de l'USAID. Ils s'appuient également sur un portefeuille diversifié de dix **Études de Cas** au cours desquels les missions de l'USAID ont spécifiquement

Études de Cas

- ❶ Programme **Family Care First** au Cambodge (Services Sociaux à l'enfance)
- ❷ Projet écologique **Clean Air Green Cities** au Vietnam (Réduction de la pollution de l'air)
- ❸ Projet **Mindanao Youth for Development** aux Philippines (Jeunesse)
- ❹ Groupe de coordination **Bangladesh Livestock** au Bangladesh (Chaînes de valeur dans l'agriculture)
- ❺ Partenariat **Resilience and Economic Growth** au Kenya (Résilience)
- ❻ Projet **Sanitation for Health** en Uganda (Assainissement, hygiène et eau potable)
- ❼ Projet de lutte con la poliomyélite **Core Group Polio Project** en Éthiopie, Somalie, Érythrée et Djibouti (Santé)
- ❽ Projet de lutte con la poliomyélite **Core Group Polio Project** en Éthiopie, Somalie, Érythrée et Djibouti (Santé)
- ❾ **Partenariat pour une Vide sans VIH (HIV-Free Survival)** en Tanzanie (Santé)
- ❿ **Projet de Renforcement de la Transparence et de l'Intégrité au Mexique** (Réduction de la corruption)



appliqué des méthodologies et des principes d'Action Collective multipartite. Ces études de cas, présentées dans l'encadré ci-dessous, examinent les facteurs clés, les décisions de conception et l'efficacité des différentes approches d'Action Collective appliquées.

Glossaire de la terminologie utilisée

Avant de continuer, nous allons rapidement revoir quelques termes clés que nous retrouverons tout au long de ce Guide.

Action Collective (Action Collective)	Il s'agit d'un processus intentionnel et concerté des participants d'un groupe dans le but d'atteindre des objectifs communs ou autour d'une problématique partagée.
Coalition	Un groupe de parties prenantes participant à l'effort d'une Action Collective.
Hub / Colonne vertébrale	Organisation ou institution qui fournit tous les services logistiques, administratifs, de direction et de coordination dont la Coalition a besoin. Lorsque c'est un ensemble d'organisation qui joue ce rôle, on parlera souvent de Secrétariat.
Convocateur/ Convocatrice	Organisation, institution ou individu qui convoque les parties prenantes à rejoindre la coalition de l'Action Collective en tant que membres. Il peut être différent du <i>Hub</i> ou de l'organisateur ou organisatrice.
Organisateur/ Organisatrice	Organisation, institution ou individu qui va aider les membres de la Coalition à travailler ensemble pour établir, par exemple, un agenda commun ou pour prendre des décisions conjointes. Les organisateurs et organisatrices ont un rôle neutre dans les discussions et dans les processus de prise de décision. L'organisateur ou organisatrice peut être différent du <i>Hub</i> ou du convocateur ou convocatrice.
Participant / Membre	Ce sont les individus, les organisations ou les institutions qui font partie de la coalition de l'Action Collective.
Partie prenante / Acteur	Les parties prenantes ou autres acteurs ayant un intérêt direct dans une problématique commune, faisant partie ou non de la Coalition.
Secrétariat	<i>Hub</i> composé d'un ensemble de représentants de plusieurs organisations ou institutions.
Problématique partagée ou thème partagé	Le défi de développement qui réunit toutes les parties prenantes dans l'Action Collective. À noter qu'au départ il est possible que tous n'envisagent pas le problème de la même manière, mais à travers l'Action Collective, tous les membres arrivent à un entendement commun de la problématique.
Objectif commun	En plus d'un problème commun que les parties prenantes s'efforcent de résoudre, elles s'accordent généralement sur une vision ou un objectif commun vers lequel s'orientent leurs actions.
Actions conjointes ou prise de décision conjointe	Les membres de la coalition de l'Action Collective acceptent de coordonner leurs actions par le biais d'une approche commune pour résoudre le problème commun. Cela nécessite des processus de prise de décision au sein de la coalition et la planification d'actions se renforçant mutuellement.

MODULE

1

Comprendre
l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Qu'est ce qu'une Action Collective ?

Une Action Collective effective

Co-création et Actions Collective

Intégration avec d'autres structures de l'USAID

Avant de concevoir ou de lancer une Action Collective, il est important de comprendre pourquoi cette approche des défis de développement est utile pour votre travail et ce qu'implique le déploiement d'une Action Collective. L'USAID soutient et met en œuvre l'Action Collective depuis de nombreuses années et ce Guide est basé sur l'analyse et les leçons tirées de cas concrets de la planification de l'USAID. A la fin de ce module, vous devriez avoir une meilleure compréhension de ce qu'est l'Action Collective, comment elle est définie par l'USAID, et comment elle diffère des autres approches collaboratives et de la mise en œuvre directe.

QU'EST CE QU'UNE ACTION COLLECTIVE ?

Une Action Collective est un *processus intentionnel et concerté de participants souhaitant agir conjointement afin d'atteindre des objectifs communs ou de résoudre une problématique partagée*. Cette définition met l'accent sur certains points clé qui différencie l'Action Collective d'autres approches dans le secteur du développement. Le processus de Action Collective identifie et inclut des acteurs pertinents pour les défis de développement et les opportunités de chaque cas. Faire appel à ces parties prenantes s'avère être un exercice délibéré et coordonné, et implique l'intégration et l'alignement des actions de la coalition d'acteurs.

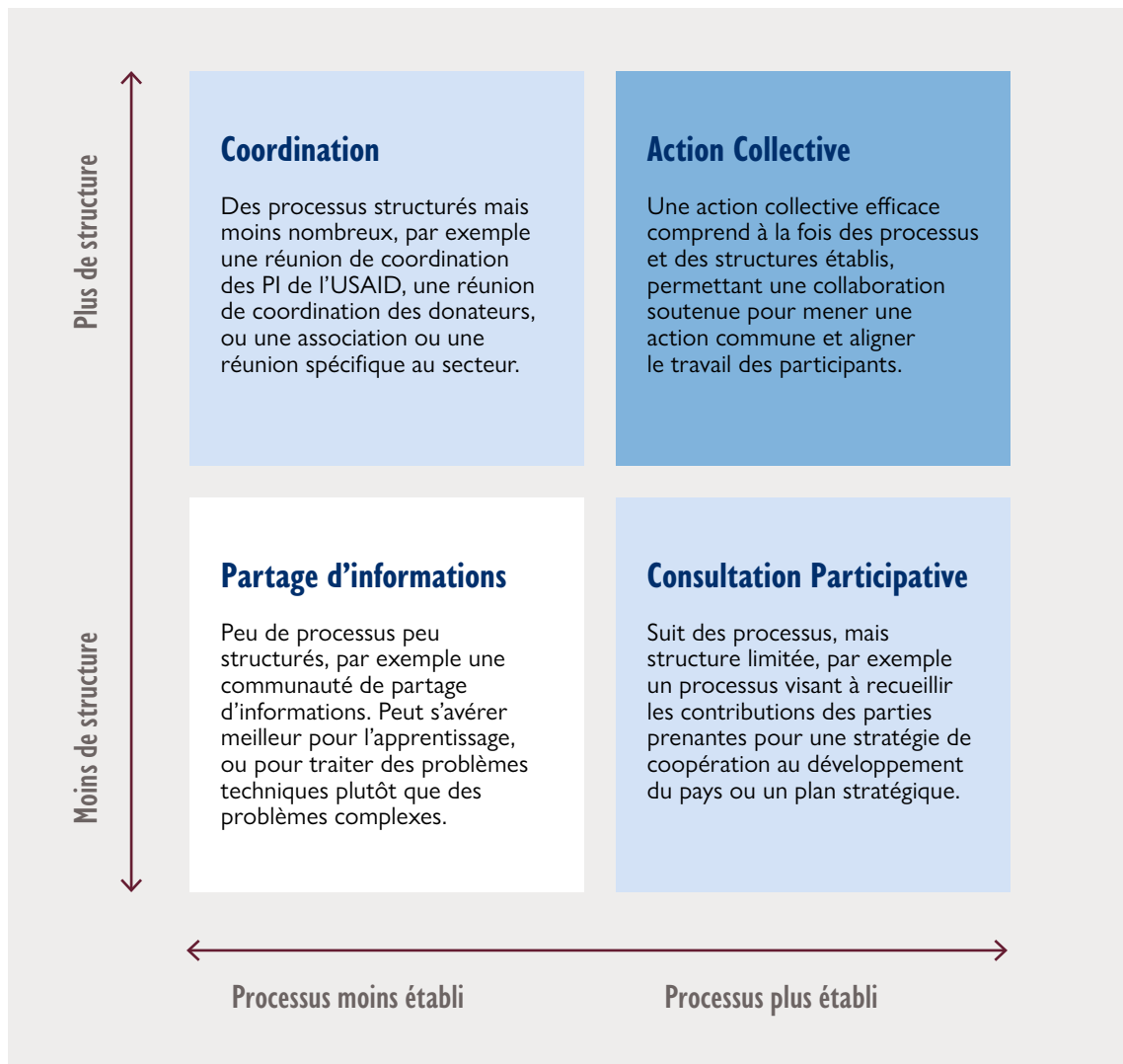
L'Action Collective peut être un moyen très efficace de résoudre des problèmes de développement¹ complexes, tels que la pauvreté, l'accès à l'éducation, le changement climatique, la mortalité infantile, l'accès à l'eau potable, la corruption, etc. Ce type de défis dépassent souvent les mandats des organisations et institutions individuelles impliquées et/ou les efforts concurrents de ces parties prenantes diminuent leurs résultats collectifs en raison de résultats non escomptés et du recours à des incitations "perverses".

Les méthodes collaboratives visant à résoudre des problèmes communs nécessitent à la fois des structures et des processus, bien que les quantités relatives puissent varier. Par exemple, les réunions mensuelles de coordination des partenaires de mise en œuvre d'une mission de l'USAID ont généralement moins de processus définis, mais une structure plus établie, y compris les personnes attendues, les communications et l'USAID qui dirige les réunions. Par ailleurs, les consultations participatives des parties prenantes, comme celles qui sont facilitées lors de l'élaboration de la Stratégie de Coopération pour le Développement du Pays (CDCS pour ses sigles en anglais) d'une mission, suivent généralement un processus établi, mais leurs structures respectives peuvent varier en fonction de la partie prenante ou de la question concernée.

L'Action Collective décrit un type spécifique d'approche collaborative cherchant à aligner, voire à intégrer, le travail et les objectifs des participants. Une Action Collective efficace comporte des degrés plus élevés de structures et de processus. Bien que l'Action Collective soit une forme de collaboration plus structurée et plus intentionnelle, elle peut utiliser une variété de méthodes selon le contexte et les besoins entourant la




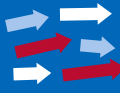

¹ Les problèmes complexes sont parfois appelés "problèmes pervers", "problèmes adaptatifs", "problèmes de systèmes" ou d'autres termes. L'Action Collective peut s'attaquer à n'importe lequel de ces types de problèmes qui s'avèrent être dynamiques, différents selon le contexte, et qui ont de multiples solutions potentielles et n'ont pas de relations de cause à effet ou de causes profondes claires.



question et les intervenants convoqués. La définition détaillée du cadre d'une Action Collective fait l'objet du reste de ce Guide.

Bien que à l'USAID le terme " collaboration " couvre un éventail de sujets et d'activités, il existe certaines caractéristiques qui différencient l'Action Collective. Dans le diagramme ci-dessous, nous comparons trois étapes le long d'un "axe de collaboration" allant de l'Action individuelle (à faible collaboration) à l'Action Collective (à forte collaboration), en passant par l'Action coordonnée (à collaboration modérée). Les programmes de l'USAID pourraient appliquer les trois modèles pour travailler à la résolution d'un problème de développement. La première approche illustre les exigences et les caractéristiques potentielles d'une mise en œuvre plus traditionnelle et directe par une organisation individuelle qui va diriger la mise en œuvre de l'activité en vue de son objectif. La deuxième approche illustre une collaboration modérée, le partage d'informations et la coordination nécessitant des niveaux intermédiaires de structure et de processus. La troisième approche illustre l'Action Collective en soulignant l'alignement des participants et leurs actions conjointes.

Schéma : Comparaison des Approches le long d'un Axe de Collaboration²

	 Action individuelle : Mise en place directe (collaboration réduite)	 Action Collective : Alignement (collaboration élevée)	 Action Coordonnée : Information, Coordination, Consultation (collaboration modérée)
Approche des participants et des relations	Organisations individuelles et utilisateurs finaux. Une certaine coordination formelle/ informelle avec d'autres organisations.	Les participants incluent d'autres parties prenantes au problème. La participation peut être constante ou non.	Les membres participent de façon constante, représentant de préférence diverses parties prenantes du défi à relever.
Niveau de collaboration	Faible engagement entre les organisations.	Engagement faible à modéré : ponctuel ou rarement repris.	Engagement modéré à élevé : soutenu dans le temps, y compris une communication régulière, des décisions et des actions conjointes.
Objectif partagé	L'organisation a son propre financement, ses propres objectifs et sa propre mission. D'autres organisations peuvent travailler sur le même problème avec des objectifs ou des résultats escomptés différents.	Les participants travaillent tous vers les mêmes objectifs généraux en ce qui concerne le problème.	Les membres alignent leur compréhension des objectifs explicitement convenus en ce qui concerne le problème.
Coordination de l'Action	Les actions de l'organisation individuelle ne s'appuient que sur une faible connaissance des actions des autres.	Les actions des participants sont alignées sur le même objectif, en essayant d'éviter les doublons ou les contradictions.	L'analyse collective des problèmes et l'alignement des objectifs conduisent à des décisions communes sur les actions à mener.
Engagement des Parties prenantes	Les parties prenantes / organisations individuelles conservent une autonomie totale.	Les participants ont une certaine responsabilité les uns envers les autres ou envers les mêmes utilisateurs finaux/ objectifs.	Les membres ont une influence sur les actions des uns et des autres et sont tenus responsables.

² Adapté de la mission de l'USAID Sustainable WASH Systems Learning Partnership: "[Defining Collective Action Approaches in WASH](#)" du mois de avril 2020, et de USAID/Vietnam Learns "[Collective Action for Environmental Health Study](#)" de septembre 2020.

UNE ACTION COLLECTIVE EFFECTIVE



Bien que l'Action Collective puisse être conçue et mise en œuvre de nombreuses façons en fonction du contexte, du problème commun et des besoins locaux, il existe certaines décisions et stratégies cruciales qui peuvent contribuer à des résultats positifs. Ce Guide Pratique fournit des informations, des conseils, des exemples et des points de décision pour vous aider à rendre votre effort d'Action Collective efficace. Les recherches sur le terrain menées par LINC pour préparer ce guide montrent que l'Action Collective dans la planification de l'USAID gère plusieurs facteurs importants qui contribuent au succès, quel que soit le contexte. Ces facteurs comprennent :

- Des fonctions adaptées à l'USAID, les partenaires de déploiement, les organisateurs, organisatrices et participants à l'Action Collective ;
- Une compréhension de l'éventail des acteurs à engager ainsi que de la portée géographique
- Un *hub* capable, doté d'une capacité de convocation, de direction et de concentration des efforts du groupe ;
- La capacité des parties prenantes convoquées à s'adapter ;
- Le financement et les ressources matérielles et humaines pour soutenir les activités et les actions ;
- La valeur perçue par tous les participants, accompagnée d'un compromis d'action ;
- L'adhésion des gouvernements et des institutions à hauteur de leurs rôles et responsabilités sur la question.

Bien que tous et chacun de ces facteurs sont utile pour piloter une Action Collective et pour la rendre plus efficace, il n'est pas nécessaire de tous les maximiser dès le départ. Il est possible de commencer par quelques-uns, en les développant et en les améliorant au fil du temps, puis de décider de ceux qui sont le plus facilement réalisables à mesure que le contexte évolue. Vous trouverez des conseils supplémentaires sur ce sujet et sur d'autres questions connexes dans les [Modules 3, 4, 5, 6 et 7](#).

De même, certains efforts peuvent nécessiter un temps plus long, un effort plus important ou une adaptation accrue pour être efficaces ; ceci est normal et peut être illustré par un certain nombre d'exemples concrets dans les programmes de l'USAID (voir encadré). Il est important de se rappeler que pour l'Action Collective, le succès se mesure en degrés et peut changer avec le temps. Qu'une Action Collective aboutisse à des progrès importants, des progrès modérés ou peu de progrès, l'apprentissage et l'adaptation peuvent toujours améliorer l'efficacité. De même, pour l'Action Collective, l'échec n'est pas le contraire du succès, mais peut être une étape importante du processus. Apprendre des défis ou des failles dans la conception et la mise en œuvre de l'Action Collective est un moyen puissant d'améliorer et de créer un impact durable.

L'Adaptation conduit à une vision partagée

Dans une étude de cas, l'activité de Renforcement du Plaidoyer et de l'Engagement Civique au Nigeria, les efforts initiaux visant à impliquer les fonctionnaires du ministère dans un effort d'Action Collective axé sur les jeunes se sont avérés infructueux jusqu'à ce que l'organisateur ou organisatrice de l'Action Collective identifie un groupe de jeunes législateurs partageant une vision commune avec la coalition. Les législateurs ont eu recours à leur influence auprès de leurs collègues plus anciens pour défendre le travail de la coalition et coparrainer une législation répondant à leurs objectifs communs. Dans ce cas, l'élargissement de l'éventail des parties prenantes et l'identification de celles qui s'engagent à agir ont contribué à faire progresser l'effort d'Action Collective.



CO-CRÉATION ET ACTION COLLECTIVE



La co-création, concept amplement mis en application dans les secteurs commerciaux et dans les industries créatives et assez rarement en développement international, est liée à et alignée avec l'Action Collective. L'USAID définit la Co-Création de la façon suivante : “une approche de conception qui rassemble des personnes pour produire collectivement un résultat auquel elles tiennent, en utilisant un processus participatif qui suppose un certain degré de partage du pouvoir et de la prise de décision. Il s'agit d'un processus limité dans le temps qui vise à produire un résultat spécifique. La co-création est une technique qui peut être utilisée à différents moments du cycle du programme.”³

À l'USAID, la co-création est souvent utilisée comme un processus de sélection et d'attribution, pour sélectionner et améliorer les documents conceptuels initialement développés individuellement. Il ne s'agit toutefois que d'une utilisation de la co-création en tant qu'outil de collaboration. La co-création est une méthode de conception et de recherche de consensus. Elle est souvent utilisée par les membres de l'Action Collective tout au long de leur travail commun - de la conception à la mise en œuvre. Dans le contexte de l'USAID, la recherche sur le terrain a également révélé que plusieurs équipes de l'USAID ont utilisé la co-création pendant le processus de conception et d'attribution des activités d'Action Collective.

INTÉRACTION AVEC D'AUTRES CADRES DE TRAVAIL DE L'USAID



De nombreux termes et concepts utilisés dans ce guide reflètent ceux d'autres cadres et directives de l'USAID. En fait, l'Action Collective s'appuie sur bon nombre de ces autres cadres et peut facilement être intégrée. Par exemple :

- L'Action Collective est une méthode particulière de collaboration stratégique, qui fait partie du [Cadre de travail CLA de l'USAID](#).
- La capacité de l'Action Collective à impliquer et à responsabiliser les parties prenantes locales encourage le mouvement le long du [Spectre de Développement Local](#) et s'intègre à sa Liste de Vérification [Locally Led Development Checklist](#)
- Les valeurs partagées entre la Co-Création et l'Action Collective offrent de nombreuses possibilités d'intégration, comme le montre la [Note de Discussion sur la Co-Création](#).
- Tel que préconisé dans le [Dispositif des Systèmes Locaux](#), les perspectives variées des participants à l'Action Collective contribuent à la compréhension exhaustive des situations.
- La [Politique de Développement des Capacités Locales](#) reconnaît également la valeur de la capacité collective de collaboration entre acteurs locaux.

3 La définition spécifique de l'USAID de la co-création est incluse dans cette [Note de Discussion sur l'Aide à la Co-création](#).

MODULE 1 : POINTS CLÉ À RETENIR

- L'Action Collective est un processus intentionnel et concerté qui engage les parties intéressées à prendre des mesures conjointes en faveur d'objectifs communs autour d'une problématique commune. Cette démarche est bien adaptée aux problèmes de développement complexes qui nécessitent de plusieurs parties prenantes travaillant ensemble.
- L'Action Collective est structurée et dispose de processus pour encourager la collaboration. Elle prend plus de temps que l'action individuelle (comme la mise en œuvre directe ou les organisations et projets individuels) ou l'action coordonnée (sensibiliser les parties prenantes aux actions des uns et des autres afin qu'elles puissent éviter les doublons). Cependant, comme l'Action Collective aligne le travail des parties prenantes et soutient l'action conjointe, elle peut être plus efficace et plus durable que l'action individuelle ou coordonnée.
- L'Action Collective peut être conçue et mise en œuvre de nombreuses façons pour s'adapter au contexte et aux besoins, mais il existe certains facteurs importants qui contribuent à une Action Collective efficace, quel que soit le contexte (des conseils à ce sujet sont fournis dans le [Modules 4, 5, 6 et 7](#)).

MODULE

2

Préparer une Action Collective

DANS CE MODULE :

Les outils pour préparer une Action Collective

Communication et sensibilisation des parties prenantes

Plan de travail type pour le lancement d'une Action Collective

L'Action Collective dans des contextes difficiles

Soutien d'une Action Collective existante ou création d'une nouvelle ?

Afin de bien préparer le travail de facilitation d'une Action Collective, on doit tout d'abord bien comprendre les questions abordées, les parties prenantes concernées, ainsi que le contexte et les écosystèmes dans lesquels les parties prenantes locales interviennent déjà. Avoir connaissance de ces éléments permettra d'obtenir le soutien souhaité des parties prenantes dans l'Action Collective.

Ce module présente et analyse certains outils qui permettent de rassembler et traiter les données et les informations nécessaires pour planifier et lancer efficacement une Action Collective. Le module fournit également des conseils sur la sensibilisation initiale des membres potentiels de la coalition et des autres parties prenantes, un plan de travail type pour le lancement d'une Action Collective, et une discussion sur les avantages et inconvénients lorsqu'on va soutenir d'une coalition existante et ceux lorsqu'on va en créer une nouvelle. Ces outils s'appliquent aussi bien aux Actions Collectives nouvelles qu'à l'adhésion et soutien d'un réseau existant.

LES OUTILS POUR PRÉPARER UNE ACTION COLLECTIVE

Il existe plusieurs outils et cadres pratiques pouvant être utilisés par les organisateurs et organisatrices pour effectuer des recherches et des analyses afin de préparer une Action Collective efficace. Vous trouverez ci-dessous une explication plus détaillée de deux exemples - l'Analyse des parties prenantes et l'Analyse des réseaux sociaux. Le [Module 10](#) fournit des références vers de nombreux autres outils pour cette phase de facilitation de l'Action Collective. Dans certains cas, certaines de ces recherches peuvent déjà avoir eu lieu lors de Missions précédentes de l'USAID ou grâce à d'autres parties prenantes, tandis que dans d'autres cas, il peut être bénéfique pour les organisateurs et organisatrices de mener eux mêmes ces recherches pour combler les lacunes et compléter l'analyse des parties prenantes, de leurs rôles et responsabilités, de leurs réseaux et du paysage. Quels que soient les outils de recherche ou de planification utilisés, voici quelques conseils de base à garder à l'esprit :

- Avant de décider de la recherche à mener et des outils à utiliser, clarifiez le rôle que l'on vous demande de jouer dans les phases de conception et de mise en œuvre de l'Action Collective. Les termes du glossaire de l'[Introduction](#) et la discussion des rôles dans le [Module 3](#) fournissent plus de détails sur les différents rôles dans la mise en œuvre de l'Action Collective. Les organisateurs et organisatrices, ceux qui convoquent les participants, le *hub* ou tout autre membre peuvent avoir des besoins différents pour comprendre le contexte.
- Lors de la planification de la phase de recherche et de son intégration dans l'Action Collective, le temps entre les entretiens initiaux et la mobilisation de la coalition doit être le plus court possible afin de maintenir l'élan et de garder l'effort frais dans l'esprit des parties prenantes.
- Quel que soit le ou les outils de recherche utilisés, le chercheur doit être clair et transparent, se présenter, dire pour qui il travaille et pourquoi il mène son enquête. Il est préférable de donner le choix de participer ou non, et d'obtenir la permission des interlocuteurs interviewés d'utiliser (et éventuellement de partager) les informations conformément au plan.



- Afin d'entamer une discussion productive et d'avoir un aperçu des perspectives sur la question, l'emquêteur pourrait d'abord poser des questions sur les défis et les opportunités dans le domaine, en demandant aux répondants d'élaborer les points clés, de fournir des recommandations pour aborder la question et de prioriser les objectifs qui peuvent être atteints par l'Action Collective. En outre, les participants à la recherche sont souvent les mieux placés pour identifier d'autres parties prenantes clés à engager à la fois dans la préparation de l'Action Collective et dans l'effort d'Action Collective lui-même.
- Les informations recueillies au cours de la phase de recherche doivent être partagées avec les personnes interrogées afin qu'elles aient connaissance des résultats et aient l'occasion de donner leur avis. C'est aussi un signe de respect et valorisation de leur contribution et cela permet de lancer le dialogue et l'Action Collective au sein du réseau. La meilleure façon de procéder est de procéder après l'analyse préliminaire des données et avant la préparation du rapport final, afin de permettre aux parties prenantes de formuler des commentaires qui pourront être intégrés au rapport.

Identification et Analyse des Parties Prenantes

En tant qu'acteur local dans un écosystème travaillant autour d'un sujet spécifique, le hub de l'Action Collective et l'organisateur ou organisatrice auront souvent une compréhension relativement approfondie des parties prenantes et des systèmes impliqués. Néanmoins, une approche systématique pour identifier et analyser les parties prenantes et leurs rôles et responsabilités peut être bénéfique pour obtenir une compréhension plus complète du paysage, combler les lacunes, identifier des éventuelles parties prenantes supplémentaires et recueillir de nouvelles perspectives sur les défis et les opportunités. Le [Module 3](#) contient plus d'informations sur les rôles au sein d'une Action Collective.

La conduite d'une analyse méthodique des parties prenantes peut offrir plusieurs avantages à l'organisateur, en plus de la collecte de données et d'informations utiles.

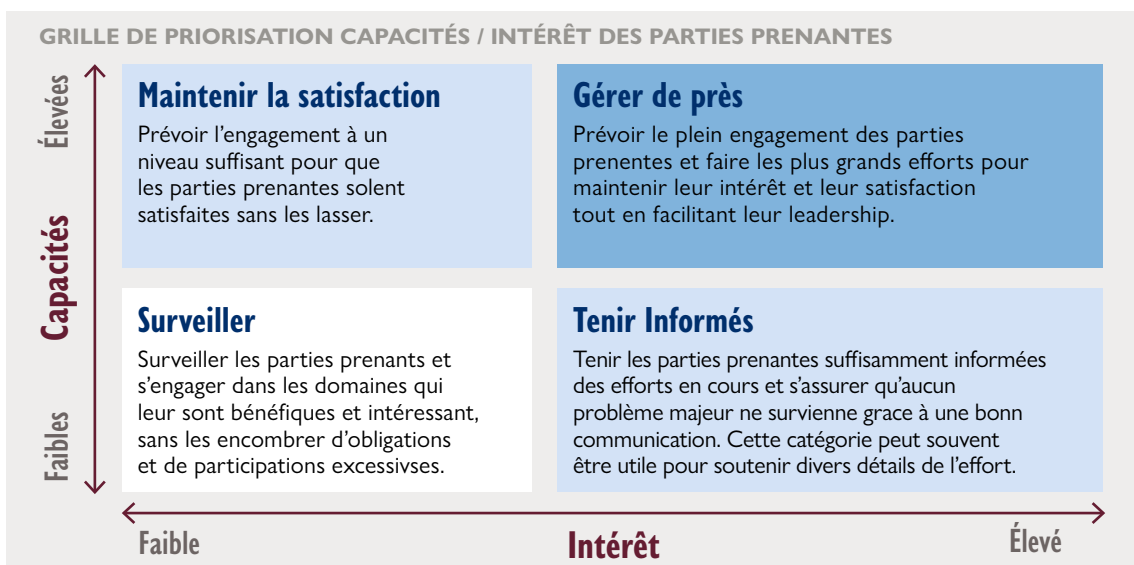
- **Mobiliser et informer :** La recherche sur les parties prenantes passe nécessairement par la sensibilisation et la communication avec les acteurs impliqués autour de la table. Aller à leur rencontre pour recueillir des informations sur leurs rôles, leurs responsabilités et les services fournis permettra de les mobiliser autour de l'enjeu, de les tenir informés sur les éventuels efforts futurs, d'identifier les ressources et de stimuler la réflexion collective. Informer et obtenir le soutien des parties prenantes les plus influentes peut aider à mobiliser les ressources humaines, financières et en temps nécessaires, ce qui rendra vos efforts plus susceptibles d'aboutir. En revanche, le fait de ne pas impliquer certaines parties prenantes influentes a parfois conduit à ce qu'elles utilisent leur influence pour empêcher la formation de la coalition de l'Action Collective.
- **Obtenir la compréhension et le consensus :** Une communication en amont avec les parties prenantes permettra de s'assurer qu'elles saisissent pleinement l'intention et les objectifs de l'Action Collective proposée, de leur donner l'occasion de fournir leur propre point de vue et de mieux comprendre celui des autres, et d'établir un consensus qui intègre les différentes perspectives.
- **Anticiper et planifier :** Une connaissance approfondie des parties prenantes permet d'anticiper et de prévoir leurs réactions aux efforts de l'Action Collective au fur et à mesure qu'ils se matérialisent, ce qui permet, à son tour, de planifier et de faciliter les actions qui sont susceptibles d'obtenir un consensus et un soutien. Le fait d'obtenir le soutien des parties prenantes les plus influentes peut contribuer à éclairer les interventions futures, à améliorer la qualité de l'activité et à obtenir des engagements de ressources pour l'avenir. En outre, l'identification des réseaux existants, ou même des efforts de collaboration en cours, est une contribution importante à la planification (la section à la fin de ce module traite des compromis à faire lorsqu'on se joint à une coalition existante).

Bien que les objectifs de cette phase de recherche puissent varier, il y a généralement trois étapes à suivre pour effectuer une analyse des parties prenantes :

BOÎTE À OUTILS : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Une gamme de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes à l'intérieur et à l'extérieur du projet, ce qui permet d'engager les bonnes parties prenantes de la bonne manière.

- Étape 1 : identification des parties prenantes :** Commencez par un processus de remue-méninges pour identifier qui sont les parties prenantes et leurs niveaux perçus d'importance et d'influence. Cela peut souvent être fait par le biais d'un exercice interne consistant en un remue-méninges en équipe exploitant les connaissances et les expériences des membres de l'équipe, ainsi que les données historiques ou publiques sur des problématiques spécifiques ou comparables. Ceci peut être éventuellement complétés par des contacts avec des informateurs clés qui peuvent posséder une connaissance plus intime des systèmes locaux et du contexte. Tenez compte des différents types de parties prenantes travaillant ou collaborant dans l'espace, y compris potentiellement le gouvernement national et local, les institutions publiques, la société civile, les entreprises, les universités et potentiellement d'autres secteurs de soutien et de prestataires de services. Comme les parties prenantes peuvent être des organisations ou des individus, gardez à l'esprit que vous devez en fin de compte communiquer avec les gens. Ceci nécessite l'identification des personnes appropriées au sein de l'organisation avec qui communiquer. À ce stade, vous pouvez également identifier les réseaux existants de parties prenantes avec lesquelles il pourrait être utile de travailler, ou qui pourrait être préoccupés par la duplication des efforts.
- Étape 2 : sondage des parties prenantes et analyse des réponses :** Une fois que vous avez identifié de manière préliminaire les parties prenantes, vous devez chercher à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités ainsi que leur pouvoir, leur influence et leur intérêt relatifs afin de pouvoir commencer à planifier qui inclure, comment et à quoi s'attendre. Pour cette étape, vous devez contacter les parties prenantes identifiées pour solliciter leur point de vue et leur contribution, acquérir une compréhension approfondie de leurs rôles et responsabilités autour de la question et identifier toute autre partie prenante pertinente. Au cours de cette étape, gardez à l'esprit que certaines parties prenantes peuvent avoir le pouvoir d'entraver ou de faire progresser les efforts de l'Action Collective, de sorte que leurs perspectives, leurs contributions et leurs recommandations seront essentielles pour votre efficacité future. Un exercice utile consiste à élaborer une grille de pouvoir et d'intérêt (voir le graphique) qui énumère les parties prenantes et les classe en fonction de leurs niveaux de pouvoir et d'influence. À l'avenir, cela permettra d'orienter les niveaux d'engagement et de participation attendus des différentes parties prenantes.
- Étape 3 : analyse des résultats et obtention de soutien :** Enfin, sur la base des entretiens, les données doivent être analysées afin d'articuler et d'affiner leurs rôles et responsabilités des parties prenantes au sein de la coalition, d'anticiper leurs réponses à l'Action Collective et de chercher des moyens pour renforcer leur appropriation et leur intérêt à y participer activement.



Analyse du réseau

Un deuxième outil qui peut aider à mieux comprendre les relations et l'influence des parties prenantes autour de la question est l'[Analyse des Réseaux Sociaux](#) (Social Network Analysis en anglais, SNA). Nous savons tous que les relations comptent et, dans le domaine du développement, les relations au sein des organisations et entre elles peuvent faire la différence entre la coopération et les obstacles lors de la mise en œuvre. La SNA peut aider à comprendre les relations entre les parties prenantes et à répondre à des questions telles que : Quelles sont les parties prenantes les plus importantes pour le partage et la diffusion des informations ? Quelles sont les parties prenantes les plus pertinentes pour prendre des mesures et consacrer des ressources ? Quelles sont les parties prenantes les plus influentes ou les plus connectées aux autres ? Quelles parties prenantes servent de "ponts" entre les différentes parties du réseau ? Il y a-t-il des coalitions existantes ou naissantes de parties prenantes coopérant activement les unes avec les autres ?

En général, les enquêtes SNA sont organisées en trois parties : i) Informations sur le répondant et l'organisation ; ii) Attributs de l'organisation, tels que le type d'organisation, les services fournis, la clientèle desservie et d'autres attributs pertinents pour la dynamique du réseau ; et iii) Relations et attributs, y compris les autres acteurs avec lesquels l'organisation entretient des relations, le type et la nature de la relation.

Bien que la SCN puisse exiger beaucoup de ressources et de temps, l'analyse est efficace pour aider à comprendre comment les parties prenantes se perçoivent les unes les autres, comment elles partagent des informations entre elles, comment elles coopèrent et prennent des mesures conjointement. La SNA est un moyen de *quantifier* les différents attributs des relations et est donc utile pour identifier celles qui doivent être renforcées, pour s'appuyer sur celles qui fonctionnent à un niveau élevé, et pour surveiller les progrès et l'impact à venir. L'USAID et ses partenaires ont développé de nombreux outils et ressources appliquant la SNA à différents systèmes. Afin d'en connaître certains, nous vous invitons à consulter le [Development Experience Clearinghouse](#) de l'USAID. Quelques uns des principaux conseils qui y sont proposés apparaissent à continuation :¹

- Considérer vos questions d'apprentissage et l'utilisation de l'analyse SNA. Est-elle utilisée pour identifier les parties prenantes, concevoir l'Action Collective, développer ou renforcer les capacités de la coalition, ou contribuer au Suivi, à l'Évaluation et à l'Apprentissage (SEA) de votre Action Collective?
- Déterminer clairement quelles sont les informations les plus importantes à obtenir et la façon dont vous comptez utiliser les résultats de votre sondage pour alimenter votre Action Collective.
- Examiner comment le contexte local devrait influencer l'approche et la profondeur de l'analyse SNA. Il s'agit là d'un outil puissant, qui peut fournir beaucoup plus de données et d'analyses que nécessaire. Choisir un processus approprié qui permette de trouver un équilibre entre la nécessité de mieux comprendre le réseau et les ressources engagées. Les techniques à faibles ressources, telles que la "cartographie de la collaboration", peuvent être réalisées au cours d'une seule session, lors d'un forum de parties prenantes ou d'une réunion de coalition par exemple, tandis que les techniques à fortes ressources, qui peuvent intégrer de nombreuses parties prenantes et leurs attributs associés, peuvent être saisies et analysées sur l'une des nombreuses plateformes de SNA.
- Envisager de faire appel à une organisation spécialisée pour vous aider à mettre en place la SNA et à former votre équipe à l'utilisation et à l'application de cet outil, par exemple pour faire progresser le SEA tout au long de la mise en œuvre.
- S'assurer que la sécurité, la confidentialité et les considérations éthiques sont prises en compte. Garder toujours à l'esprit que les données sur les inter-relations s'avèrent toujours sensibles, elles résultent difficiles à garder anonymes, ce qui permet aux lecteurs de glaner les réponses fournies par d'autres parties prenantes. Par exemple, si l'on constate qu'une partie prenante gouvernementale clé est moins importante dans le réseau, elle peut être sur la défensive et moins disposée à s'engager à l'avenir.

¹ Synthèse des principaux conseils du blog "[Top 5 Do's and Don'ts of Using SNA for International Development](#)" et du document de recherche "[Using Social Network Analysis in WASH Programs](#)".

Il est primordial de veiller à intégrer le consentement éclairé et une option d'exclusion lorsque des données potentiellement sensibles sont collectées. La transparence sur la manière dont l'information sera collectée, analysée et retraitée est également primordiale, analyser et rendre compte des données.

- S'il est souvent tentant d'incorporer une grande quantité de données et d'attributs dans les sondages, cela peut rapidement devenir ingérable à analyser. Il est conseillé de garder uniquement ce qui est important pour les types de relations à analyser pour le lancement ou renforcement réussi de l'Action Collective. Parmi les types de relations les plus courants figurent le partage d'informations, la coopération, les transactions financières, de services ou de ressources et la résolution de problèmes. Il peut également être utile d'examiner des attributs tels que la fréquence, les niveaux de ressources ou la force perçue des relations.
- Enfin, comme c'est le cas pour tous les outils d'analyse, les résultats de SNA sont aussi valables que les données qui les alimentent. Dans la mesure du possible, il est conseillé d'intégrer l'analyse SNA à d'autres données, telles que l'analyse d'économie politique [Political Economy Analysis](#), pour assurer l'exactitude de la compréhension et de l'interprétation. L'analyse doit être présentée aux parties prenantes, peut-être lors d'un forum organisé. Il s'agit là d'une étape essentielle pour assurer l'adhésion et obtenir des éventuels éclaircissements pratiques sur les raisons de l'état du contexte.



Point de décision : combien d'analyse est nécessaire pour aller de l'avant, et quel type d'analyse est nécessaire pour combler les lacunes ? Quelle est la meilleure façon d'atteindre les parties prenantes et de les motiver pour se joindre à l'Action Collective? Quelle est la quantité de données nécessaires pour faire avancer l'effort d'Action Collective?

COMMUNICATION ET SENSIBILISATION DES PARTIES PRENANTES



Quels que soient les outils finalement utilisés, la communication avec les parties prenantes est nécessaire pour mobiliser et informer, pour construire un consensus, pour anticiper et planifier. Pour ces raisons, il est important de considérer comment ces communications seront gérées. En fonction du nombre de parties prenantes et des informations à collecter, plusieurs options sont possibles.

- **Entretien en personne ou par téléphone :** La première option consiste à mener des entretiens individuels avec chaque partie prenante, soit en personne, soit par téléphone. Il s'agit généralement de l'option la plus exigeante en termes de main-d'œuvre, mais c'est aussi celle qui offre le plus de perspectives et de souplesse pour la collecte d'informations importantes. Cette méthode est plus pratique pour les réseaux relativement petits de parties prenantes, peut-être jusqu'à 30, et généralement situés dans une zone géographique gérable (dans le cas d'entretiens en personne). La méthode est également la plus applicable si des outils autres qu'une enquête de base sont utilisés, où l'enquêteur peut approfondir les questions et les réponses.
- **Groupes de discussion :** De même, des groupes de discussion plus restreints, composés de 3 à 5 parties prenantes, peuvent être réunis en une seule session, ce qui permet à la fois de recueillir les réponses individuelles à l'enquête et de discuter et débattre de certains des défis et opportunités liés à la question. Cette méthode peut également être utilisée pour partager des perspectives, établir un consensus et renforcer les relations.
- **Atelier ou événement :** Un atelier ou un événement organisé peut être un moyen pratique et efficace de recueillir des informations auprès des parties prenantes. Il peut également s'agir d'une activité interactive conçue pour faciliter la collecte de données tout en stimulant la discussion et la recherche de consensus au sein de l'ensemble du réseau. L'idéal est d'organiser une ou deux sessions dans le cadre d'un événement organisé plus large impliquant les parties prenantes.

- **Enquête en ligne ou par courrier électronique** : Enfin, une enquête en ligne ou par courrier électronique peut être utilisée, en particulier dans les cas où de nombreuses parties prenantes, comme 50 ou plus, doivent être interrogées. Bien que cette méthode demande beaucoup moins de travail et de temps, il est possible, voire probable, que tout le monde ne réponde pas. Si des taux de réponse élevés sont nécessaires, des rappels téléphoniques de suivi sont un moyen utile d'augmenter la participation.

PLAN DE TRAVAIL TYPE POUR LE LANCEMENT D'UNE ACTION COLLECTIVE



Nous avons fourni ci-dessous un exemple de plan de travail pour compléter la phase de recherche et lancer l'Action Collective. Bien entendu, le temps nécessaire dépendra des outils de recherche utilisés, du nombre de parties prenantes, de la méthodologie d'enquête, de la profondeur de la recherche, des exigences en matière de rapports et d'autres facteurs, mais l'exemple ci-dessous peut servir de guide de planification pour une phase de planification et de recherche de quatre mois :

Plan de travail type Préparer une Action Collective																
Activité	Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Étape 1: identification des parties prenantes																
• Brainstorm avec l'équipe de conception	■															
• Recueil des données de base	■	■														
• Identification des individus et organisations clé	■	■														
Étape 2 : sondage auprès des parties prenantes et enquête																
• Définition des objectifs de l'enquête		■	■													
• Choix de la méthodologie et des outils à utiliser		■	■	■												
• Élaboration des outils et d'une grille des parties prenantes						■										
• Communication du déroulement auprès des parties prenantes ; programmation des entretiens							■									
• Réalisation des sondages							■	■								
Étape 3 : analyse des résultats et engagement du soutien																
• Analyse préliminaire des données et des premières conclusions										■	■					
• Présentation des premiers résultats et recueil des premiers retours											■					
• Finalisation de l'analyse en intégrant les retours recueillis												■	■	■		
• Présentation finale de l'analyse et recueil des retours															■	
• Évaluation du partage de pouvoir, d'influence et d'intérêt parmi les parties prenantes																■
• Évaluation des rôles et des responsabilités au sein de la coalition																■
• Anticipation de la réponse et identification des options pour encourager l'intérêt des parties prenantes																■



Point de décision : Comment la sensibilisation des parties prenantes et la recherche seront-elles menées ? De combien de temps dispose-t-on pour effectuer l'enquête, et y a-t-il des compromis à envisager pour obtenir les informations nécessaires tout en accélérant le démarrage de l'Action Collective ?

L'ACTION COLLECTIVE DANS DES CONTEXTES DIFFICILES



Même dans des contextes où une Action Collective serait une méthode puissante et efficace, le travail de recherche préparatoire peut identifier des situations et contextes qui pourraient rendre difficile le rassemblement des parties prenantes. Dans le pire des cas, il peut être préférable d'attendre que le contexte change avant de lancer une Action Collective. Certains défis liés au contexte et des stratégies d'atténuation potentielles sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Contexte difficile	Stratégies pour faire face aux défis
<p>Diversité, équité et inclusion : Les membres de la coalition doivent être disposés et capables d'accepter et d'écouter tous les groupes ou parties prenantes à la question partagée. Dans les situations où les groupes divers ou marginalisés sont incapables de participer équitablement, l'Action Collective sera plus difficile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans un premier temps, établir plusieurs coalitions afin d'offrir aux groupes marginalisés la possibilité de participer. Fusionner par la suite les coalitions de manière équitable. • Garder à l'esprit que l'Action Collective pourrait également contribuer favorablement à la diversification et à l'inclusion en donnant une voix aux personnes traditionnellement exclues.
<p>Manque d'intérêt : Le manque d'intérêt des parties prenantes à participer à l'Action Collective ou à essayer de nouvelles façons de relever le défi est une contrainte importante pour l'Action Collective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Engager des pionniers passionnés par la problématique et prêts à agir. • Sensibiliser à la problématique et à sa persistance malgré le travail acharné et les bonnes intentions appliquées à ce jour.
<p>Animosité ou méfiance : Les parties prenantes qui, historiquement, se disputent les ressources ont parfois du mal à travailler ensemble.</p> <p>De même, les parties prenantes qui se sont longtemps opposées dans un conflit peuvent trouver la coopération difficile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Commencer par soutenir des efforts de collaboration plus modestes pour instaurer la confiance. • Établir plusieurs coalitions avec un plan de fusion par la suite, en s'adaptant toujours selon les circonstances.



Point de décision : La recherche préparatoire a-t-elle révélé des dynamiques difficiles entre les parties prenantes ? Si oui, quelles stratégies pourraient être adoptées pour les atténuer ?

SOUTIEN D'UNE COALITION EXISTANTE OU CRÉATION D'UNE NOUVELLE



Dans de nombreux contextes, des alliances, des associations, des consortiums existants ou d'autres groupes liés au sujet d'intérêt peuvent être déjà en place. Soutenir les coalitions ou les efforts existants nécessite des approches différentes. D'après les recherches de LINC, il y a d'importants compromis à prendre en compte lorsqu'on évalue l'option de soutenir une coalition existante ou bien en créer une nouvelle.

Une coalition existante est plus susceptible de se développer de manière organique, et sa création est souvent motivée par la reconnaissance de la nécessité de collaborer. Ce type de point de départ est généralement plus durable et plus efficace, et sa facilitation peut nécessiter moins d'efforts et de ressources. La création d'une nouvelle coalition alors qu'il en existe déjà une peut également générer de la confusion et des malentendus, et diluer les ressources et les membres. Ces dynamiques ont créé un défi pour les efforts de l'Action Collective dans le passé, en particulier dans les cas où les institutions gouvernementales gèrent, soutiennent ou participent à la coalition existante.

D'un autre côté, les coalitions existantes sont également susceptibles d'être accompagnées de leurs propres préjugés. Par exemple, la coalition existante peut avoir une diversité limitée, exclure certaines voix importantes, avoir une dynamique de pouvoir inégale, faire preuve d'un manque de transparence ou utiliser des processus de prise de décision injustes. Malgré cela, il peut être plus efficace de soutenir une coalition existante, surtout si celle-ci est prête à s'adapter. Dans d'autres cas, l'établissement d'une nouvelle coalition est le meilleur moyen d'aborder le problème commun de manière équitable et à grande échelle.



Point de décision : Existe-t-il une coalition ou un réseau existant qui peut être soutenu pour aborder le problème commun de manière collective, équitable et inclusive ? Quelles sont ses dynamiques internes, positives et négatives, et comment peuvent-elles entrer en jeu pendant la mise en œuvre ?

MODULE 2 : POINTS CLÉ À RETENIR

- La préparation d'une Action Collective peut être un processus délicat, notamment en raison des relations interpersonnelles et interorganisationnelles entre les parties prenantes. Il est donc nécessaire de prendre du temps pour mieux comprendre le paysage et susciter l'intérêt pour la collaboration.
- Deux outils, parmi beaucoup d'autres, qui peuvent aider à préparer le lancement de l'Action Collective sont l'analyse des parties prenantes et l'analyse des réseaux sociaux.
- La sensibilisation initiale visant à étudier le paysage peut également être l'occasion de susciter un soutien à l'Action Collective.
- Identifier un réseau existant ou une coalition à soutenir dans l'Action Collective peut être la solution la plus efficace, la plus durable et la plus locale. Dans certains cas, il est préférable d'établir une nouvelle coalition, en particulier si celles existantes ne sont pas suffisamment diverses, inclusives ou équitables.
- Les recherches préparatoires peuvent révéler des situations où l'Action Collective serait particulièrement difficile, comme la difficulté d'engager des groupes marginalisés dans une coalition, un manque d'intérêt, ou une profonde méfiance entre les parties prenantes. Dans ces cas, il existe quelques stratégies d'atténuation potentielles.

MODULE

3

Les rôles dans l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Rôles clés dans la mise en œuvre d'une Action Collective.

Rôles et responsabilités qui se chevauchent.

Rôle de l'USAID et les rapports de pouvoir.

Il existe de nombreuses façons d'entreprendre une Action Collective (Action Collective). Plusieurs des choix de conception qui seront abordés dans les prochains modules découlent des choix des rôles discutés dans celui-ci, y compris la façon dont les rôles sont définis et distribués entre l'USAID, les acteurs de mise en œuvre et autres parties prenantes.

A travers les exemples d'Action Collective analysés pour la réalisation de ce Guide, il y a certains rôles clés qui nécessitent d'être compris pour bien gérer et faciliter une Action Collective. Ce module présente ces rôles, les possibles chevauchement des responsabilités entre les rôles, et le rôle de l'USAID dans un effort d'Action Collective.

LES RÔLES INDISPENSABLES POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ACTION COLLECTIVE



Hub : appelé aussi "colonne vertébrale", le Hub soutient la logistique, l'administration, la coordination et la gestion de la coalition et de ses activités. Un bon centre est neutre, a de la crédibilité auprès des parties prenantes, entretient et établit des relations solides entre les membres, a le pouvoir de convoquer et recueille les commentaires des membres pour améliorer son travail. Le pivot peut rester dans les coulisses pour permettre à la coalition de bénéficier d'une plus grande propriété collective et d'une plus grande équité. En général, il ne fixe pas l'ordre du jour et n'est pas à l'origine des solutions, mais il s'assure plutôt que ces choses se produisent. Il peut également assumer ou non le rôle d'organisateur.

Organisateur/Organisatrice : L'organisateur ou organisatrice est une personne ou une organisation dont le rôle principal est d'aider la coalition à travailler ensemble pour établir un programme commun, atteindre un consensus, identifier les priorités et autres efforts. Les organisateurs et organisatrices doivent rester neutres dans les discussions et les décisions. De nombreuses coalitions d'Action Collective sous-estiment la valeur d'un bon organisateur et la nécessité de consacrer des ressources pour améliorer la cohésion du groupe.

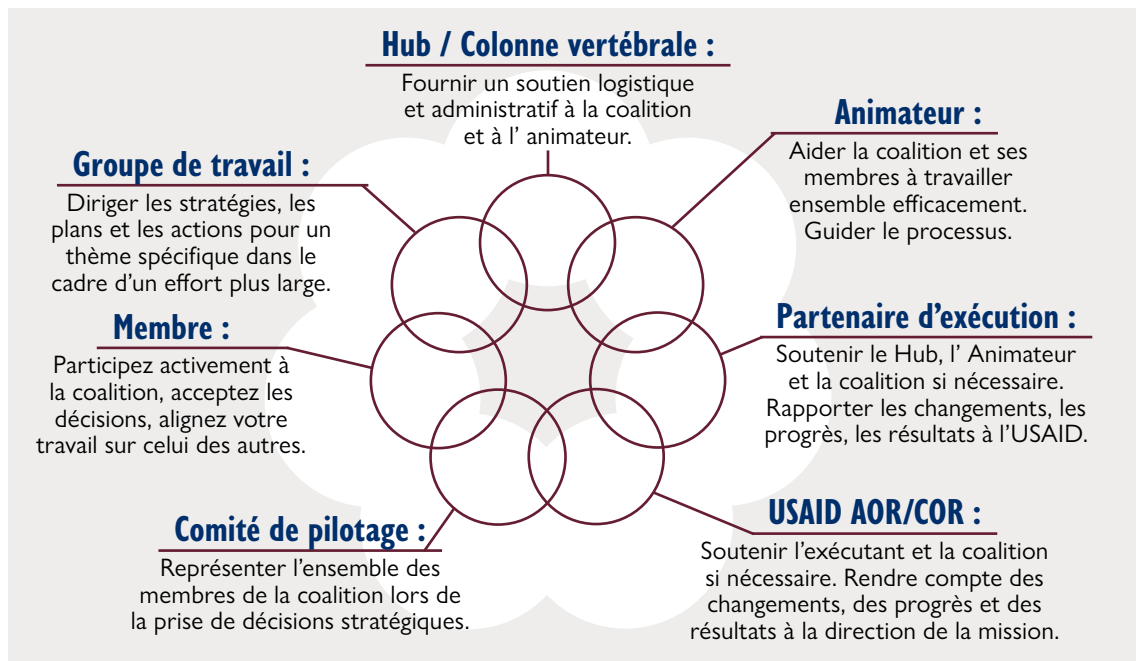
Membre : Un membre est une partie prenante qui participe activement à la coalition de l'Action Collective. Il peut s'agir d'une ONG ou d'une organisation communautaire (CBO), d'un bureau, d'une institution ou de fonctionnaires gouvernementaux, d'entreprises privées, de dirigeants communautaires, de donateurs, d'institutions universitaires, etc. Tous les membres jouent un rôle important dans l'effort de Action Collective en participant aux discussions et aux prises de décision, en menant des actions de plaidoyer et de sensibilisation, en s'engageant dans des groupes de travail et en alignant leurs actions et leurs objectifs sur les priorités de la coalition.

Partie prenante : Une partie prenante est une organisation, une institution ou un individu ayant un intérêt dans le résultat et la résolution de la question de développement. Les parties prenantes comprennent les membres de la coalition, ainsi que tout autre non-membre concerné par le problème. Dans certains cas, une coalition cherche à inclure le plus grand nombre possible de parties prenantes, alors que dans d'autres

cas, une coalition plus petite est plus efficace, bien que la sensibilisation et le dialogue avec toutes les parties prenantes restent une priorité.

Comité de direction et/ou groupe de travail : Parfois, une coalition est organisée en groupes plus petits afin de diviser le travail et la prise de décision. Ces groupes restent responsables devant la coalition élargie et sont censés travailler à la réalisation d'un programme, d'objectifs et de priorités communs. Un comité directeur est important lorsqu'une coalition devient suffisamment importante pour que tous ses membres ne puissent pas participer à toutes les discussions et décisions. Les membres du comité de pilotage représentent donc la coalition au sens large, aident à définir les objectifs communs, soutiennent l'effort global et fournissent des conseils et des commentaires. Le comité directeur se réunit régulièrement et sa composition peut être modifiée en fonction de l'évolution des besoins au fil du temps. Les groupes de travail sont généralement des groupes plus petits qui se concentrent sur des aspects plus spécifiques des objectifs et des activités de la coalition. Ils sont généralement formés en fonction des priorités de la coalition, et d'autres peuvent être formés ou dissous au fil du temps. Les groupes de travail définissent les stratégies de leur travail, utilisent les données pour éclairer les décisions et se coordonnent entre eux et avec l'ensemble de la coalition.

CHEVAUCHEMENT DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS



Bien que ce module fournisse des définitions et des conseils sur certains des rôles les plus importants pour la conception et la mise en œuvre de l'Action Collective, les recherches de LINC ont montré qu'il n'existe pas une seule façon de séparer ou de combiner les responsabilités de chaque acteur du processus. Les cas d'Action Collective efficaces séparent ou combinent les rôles clés d'une manière qui convient à leur contexte.

Par exemple, le partenaire de mise en œuvre de l'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam était à la fois *Hub* et organisateur.

Dans le cadre de l'activité *Family Care First* au Cambodge, le partenaire de mise en œuvre a également assumé le rôle de *Hub* et d'organisateur, tout en étant un membre actif de la coalition, et a formé des groupes de travail pour se concentrer sur des thèmes spécifiques.

Le Groupe de coordination *Bangladesh Livestock* au Bangladesh n'avait pas de groupe de travail ni de comité directeur, mais l'USAID a assumé le rôle de *Hub* et d'organisateur.

Le Partenariat *Resilience and Economic Growth* au Kenya a vu évoluer, au fil du temps, le rôle de *Hub* de l'USAID un des partenaires de la mise en œuvre du projet, et a inclus de nombreux autres partenaires d'exécution comme membres.

Le partenaire de mise en œuvre de l'activité *Strengthening Advocacy and Civic Engagement* au Nigeria a identifié des " organisations phare " pour être *Hubs* et organisateurs de chaque coalition d'Action Collective. Ces organisations étaient également des membres actifs de la coalition.

Le projet *Transparency Rapid Response* au Mexique a engagé un sous-bénéficiaire en tant qu'organisateur et un gouvernement local en tant que *hub*.

LE RÔLE DE L'USAID ET LES RAPPORTS DE POUVOIR



Les ressources financières, telles que celles fournies par l'USAID ou d'autres donateurs, s'accompagnent souvent d'exigences et de rapports de pouvoir explicites et implicites. Cela peut créer une tension gênante mais nécessaire. Les donateurs ont souvent une grande connaissance des défis auxquels sont confrontées les coalitions d'Action Collective, une connaissance des meilleures pratiques mondiales, des réseaux solides et d'autres contributions précieuses pour un effort d'Action Collective, mais leur participation peut par inadvertance affecter l'équité du dialogue et du processus.

Afin de stimuler l'appropriation du processus et des résultats par la coalition, l'USAID devrait assumer un rôle aussi réduit que possible tout en permettant une Action Collective efficace. Cela signifie qu'elle n'assume que les responsabilités qui sont nécessaires à l'effort d'Action Collective et pour lesquelles aucun autre acteur ne peut intervenir. Néanmoins, même lorsque l'USAID adopte une approche non interventionniste, il est toujours de la responsabilité de l'exécutant, du centre et de l'organisateur ou organisatrice de tenir l'USAID informée des progrès et des défis. Bien sûr, lorsque l'USAID joue un rôle qui ralentit le travail de la coalition, l'exécutant, le *Hub* ou l'organisateur doivent être en mesure de prendre la parole et de proposer un changement de dynamique.

Dans l'expérience de l'USAID avec les Actions Collectives, les rôles les plus efficaces qu'a tenu l'USAID, toujours avec une approche légère, ont inclus :

- **Organisation de la conception de l'Action Collective :** Dans de nombreux cas, la conception de l'Action Collective sera organisée ou même dirigée par l'USAID. Le rôle de l'USAID et de ses partenaires de mise en œuvre peut se limiter à cela, car une implication plus profonde peut affecter les équilibres de pouvoir, les incitations et les actions. En tout état de cause, même pendant la conception, les parties prenantes locales peuvent jouer un rôle de premier plan dans la définition des aspects importants de l'effort d'Action Collective.
- **Financement :** L'USAID a fréquemment fourni des ressources financières à la coalition ou au "*hub*" qui soutient les besoins administratifs de la coalition. L'apport de ressources financières affecte également les rapports de pouvoir au sein du groupe, les incitations pour les parties prenantes et d'autres aspects importants de la cohésion du groupe. Au lieu de fournir des ressources directes, l'USAID peut soutenir et attendre de la coalition de l'Action Collective qu'elle mobilise d'autres ressources, soit par un soutien de facilitation de l'USAID, soit par des engagements de fonds de contrepartie. Dans le cadre de l'activité

Clean Air Green Cities au Vietnam, l'USAID a fourni des fonds non seulement pour soutenir le hub afin d'organiser l'effort d'Action Collective, mais aussi pour soutenir les actions conjointes priorisées par la coalition.

- **Rassemblement** : Dans l'idéal, les membres de la coalition et le hub ont la réputation et le réseau nécessaires pour inciter les parties prenantes concernées à participer. Dans les cas où cela n'est pas possible ou lorsqu'il existe un ensemble important d'acteurs qui ne s'engagent pas, l'USAID peut utiliser sa notoriété ou son capital social, voire ses relations diplomatiques pour attirer ces parties prenantes. Les organisateurs de l'activité *Family Care First* au Cambodge ont fait appel au pouvoir de rassemblement de l'USAID pour engager les parties prenantes gouvernementales dans la coalition.

Dans de rares cas, l'USAID a dû avoir d'autres rôles dans la mise en œuvre de l'Action Collective, bien qu'il ait été plus difficile d'équilibrer alors les rapports de pouvoir :

- **Membre** : Il existe quelques exemples où l'USAID ou d'autres donateurs ont directement participé à la coalition de l'Action Collective. Cela peut constituer un défi, car cela peut affecter de manière significative les rapports de pouvoir, l'équité, l'inclusion et les incitations des autres membres. Cependant, si la confiance est établie au sein de la coalition et que des processus sont transparents pour tous les membres, l'USAID peut être un membre précieux. Souvent, cette participation a consisté à fournir une expertise, à engager le dialogue, à soutenir la diversité, et à prendre ou à soutenir des décisions qui s'alignent sur celles de la coalition. En outre, la participation de l'USAID peut améliorer sa compréhension des besoins du secteur et la transparence des décisions de financement - et dans certains cas, les donateurs ont mis en commun des fonds d'une manière qui peut fournir un financement plus flexible tout en minimisant le pouvoir démesuré du donateur. Bien entendu, il existe également de nombreux exemples de projets financés par l'USAID ou par d'autres donateurs participant en tant que membres de la coalition.
- **Soutien technique** : Dans certains cas, l'USAID a assumé un rôle de soutien technique au sein d'une coalition. Là encore, cela a également des implications sur les rapports de pouvoir, l'équité et les incitations des participants. Cependant, il peut y avoir des connaissances spécialisées ou des expériences précieuses provenant d'autres pays ou contextes auxquelles l'USAID a accès et qui peuvent être utilisées pour un besoin spécifique de la coalition. Par exemple, dans le groupe de coordination *Livestock Bangladesh*, l'USAID a pu fournir des experts techniques de l'extérieur du pays qui ont dispensé des formations sur des sujets spécifiques qui faisaient défaut aux programmes des membres de la coalition.

Quel que soit le rôle joué par l'USAID, la dynamique des rapports est délicate et requiert souvent une attention particulière de la part du hub et de l'organisateur ou organisatrice. L'implication de l'USAID peut affecter ces rapports de manière imprévisible. Encore une fois, il incombe à l'exécutant et/ou au *hub* de tenir l'USAID au courant des progrès et des besoins de la coalition, mais il est préférable d'engager l'USAID à jouer

un rôle actif uniquement lorsque cela est nécessaire. Si l'USAID est impliquée et que cette implication affecte l'équité et l'inclusion de la coalition, la situation devra être clairement exposée au donateur.



Point de décision : Quel est le rôle approprié pour l'USAID dans la coalition ? Certains rôles doivent-ils être renégociés avec l'USAID ? Y a-t-il des moments ou des besoins spécifiques pour engager davantage l'USAID ?

MODULE 3 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Les rôles clés dans la mise en œuvre de l'Action Collective sont le hub, l'organisateur ou organisatrice, les membres, les autres parties prenantes et les structures transverses telle que le comité de pilotage ou les groupes de travail.
- Certains rôles et responsabilités peuvent se chevaucher ou être répartis de différentes manières en fonction du contexte.
- Le rôle de l'USAID doit être aussi réduit que possible et seulement aussi important que nécessaire. Il est du devoir du partenaire d'exécution et/ou du hub de tenir l'USAID informé des progrès, des adaptations et des résultats, et d'engager l'USAID lorsque ses connaissances, son réseau, ses ressources ou tout autre soutien seraient nécessaires pour aider la coalition à travailler efficacement.
- responsabilidad del implementador y/o del hub mantener a USAID informada sobre el progreso, las adaptaciones y los resultados, e involucrar a USAID cuando se necesiten sus conocimientos, redes, recursos u otro apoyo para ayudar a que la coalición funcione de manera efectiva.

MODULE

4

La Facilitation de l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Trois moments d'élan dans l'Action Collective

Que faire si un (ou plusieurs) facteur(s) n'est pas viable dans mon contexte ?

Les principes fondamentaux

La durée de l'Action Collective

Organiser et faciliter l'Action Collective en tant qu'exécutant, *hub* ou organisateur ou organisatrice d'Action Collective est un effort continu. D'après les recherches et les analyses de LINC, cet effort nécessite de maintenir en permanence trois types d'élan pour la coalition et son travail. À certains moments, on devra se concentrer davantage sur un sujet plutôt qu'un autre, mais en général, garder un œil sur les trois types d'élan contribuera à construire la valeur continue de l'Action Collective.

TROIS MOMENTS D'ÉLAN POUR L'ACTION COLLECTIVE

Il s'agit de la Participation, les Opérations et les Résultats. Le [Module 5](#) fournit des conseils et des orientations pour avoir une participation optimale, le [Module 6](#) se concentre sur les opérations et le fonctionnement de la coalition, et le [Module 7](#) sur les résultats continus de l'Action Collective. Notez que les trois ne s'excluent jamais totalement - ils sont interdépendants et certains des facteurs ou considérations importants abordés dans un domaine sont également pertinents dans un autre domaine.



Participation

- Pouvoir de Rassembler
- Adhésion du Gouvernement
- Éventail d'acteurs
- Couverture géographique

Opérations

- Leadership compétent
- Financement de l'activité
- Communication
- Processus de planification conjoint

Résultats

- Adaptation (*Feedback, réflexion, apprentissage*)
- Proposition de valeur
- Engagement à agir

Participation : Mobiliser et maintenir la participation des membres de la coalition est un défi important. Comme le montre le graphique ci-dessus, il s'agit d'identifier et de réunir les principales parties prenantes, d'obtenir l'adhésion des acteurs influents, de déterminer la portée de l'effort en termes de diversité des perspectives et de zone géographique d'intervention, et d'ajuster l'adhésion et la portée au fil du temps. Si ces éléments sont importants au moment du lancement de votre effort d'Action Collective, ils constituent également un besoin permanent. (Plus d'informations à ce sujet dans le [Module 5](#).) La participation est étroitement liée aux [opérations](#) car la coalition a besoin d'un leadership compétent pour engager les membres, de processus et de structures pour ajuster l'adhésion, et de communications internes et externes pour tenir les membres et les autres parties prenantes informés. La participation est également étroitement liée aux [résultats](#), car l'apprentissage à partir du feedback, l'adaptation, le maintien de la valeur pour les membres et le suivi des engagements des membres aident la coalition à maintenir la participation.

Opérations : Définir et maintenir le fonctionnement de la coalition est un deuxième domaine d'intérêt important. Comme le montre le graphique ci-dessus, il s'agit de mettre en place et de soutenir la direction et les autres structures, de financer les activités conjointes de la coalition, d'assurer la communication interne et externe et de mettre en place des processus pour soutenir la planification, la prise de décision, les activités et l'apprentissage collectifs. (Plus d'informations à ce sujet dans le [Module 6](#).) Les opérations dépendent d'une [participation](#) active et efficace, et s'appuient sur l'apprentissage à partir du retour d'information et des actions des membres pour voir les [résultats](#) continus des processus et des structures.

Résultats : La réflexion et l'apprentissage sur les résultats est un élément souvent négligé d'une Action Collective efficace. Il permet l'amélioration au fil du temps afin d'assurer le progrès continu de la coalition et offre un espace pour avoir une vision à plus long terme de l'effort global. Comme le montre le graphique ci-dessus, ce domaine comprend l'adaptabilité des objectifs, des actions et des processus, la valeur pour les participants et la responsabilité des participants de respecter leurs engagements. (Plus d'informations à ce sujet dans le [Module 7](#).) L'accent mis sur les résultats soutient à la fois la [participation](#) et les [opérations](#) en fournissant des outils d'apprentissage et une motivation pour une participation continue.

Que faire si un ou plusieurs facteurs ne sont pas viables ?

Une Action Collective efficace est le résultat d'une combinaison des facteurs multidimensionnels et spécifiques au contexte définis dans chacun des trois domaines d'impulsion. Sur la base de la recherche de LINC, les [études de cas](#) d'Actions Collectives efficaces ont toutes montré un certain niveau de concentration sur chacun des facteurs décrits dans le [Modules 5, 6 et 7](#). Cependant, ces sept facteurs ne sont pas nécessairement exhaustifs, et il n'est pas non plus nécessaire de maximiser tous les facteurs. Le degré relatif d'influence et d'importance de chacun de ces facteurs variera considérablement selon les contextes, les parties prenantes et les problèmes, et certains de ces facteurs possèdent également des composantes temporelles. Par exemple, l'adhésion du gouvernement et la valeur perçue par les participants peuvent devoir être construites au fil du temps, une fois que les membres comprennent mieux les résultats et les avantages du travail de la coalition. Toutes les coalitions n'auront pas besoin d'adapter leur approche si celle-ci fonctionne bien, ni de financer des activités s'il existe d'autres moyens d'atteindre les objectifs communs. En termes simples, la clé de l'Action Collective réside dans la compréhension des besoins spécifiques du contexte et des parties prenantes, et dans la planification d'une approche efficace pour y répondre.



LES PRINCIPES FONDAMENTAUX



En tant qu'organisateur ou organisatrice de l'Action Collective, il faut garder à l'esprit plusieurs principes fondamentaux qui soutiennent la participation, les opérations et les résultats.

- **L'équilibrage entre le processus et le produit :** L'appropriation par la coalition de l'effort d'Action Collective est centrée sur le contrôle du processus, et sur les produits ou les résultats de ce processus. Cela nécessite un équilibre prudent - une trop grande concentration sur le processus peut diminuer la motivation des membres à participer, tandis qu'une trop grande concentration sur les produits peut entraîner une plus faible durabilité de l'effort. Un bon organisateur ou organisatrice gèrera soigneusement cet équilibre et veillera à ce que la coalition soit encouragée à s'approprier à la fois le processus et les produits.
- **La cohésion du groupe pour obtenir des résultats :** La recherche a mis en évidence le fait que pour réaliser des progrès vers leur objectif commun, la coalition doit se concentrer sur la cohésion entre les membres. L'accent traditionnel mis sur la programmation axée sur les résultats a conduit de nombreux efforts d'Action Collective à sous-investir dans la cohésion de groupe. Un équilibre entre la cohésion et les résultats est toujours nécessaire, et peut évoluer dans le temps, cependant, il est clair que des progrès durables nécessitent une dynamique et une cohésion de groupe. Le [Module 9](#) contient une discussion plus approfondie et des recommandations sur la mesure de la cohésion de groupe.
- **L'identification d'un catalyseur de réseau, s'il existe :** La personnalité d'un individu ou d'une organisation dirigeant la collaboration au sein de l'Action Collective peut fortement influencer le succès de celle-ci. Un catalyseur (ce terme peut être plus précis que celui de champion) de l'effort d'Action Collective possède de l'énergie, des compétences relationnelles, des connexions et une excellente réputation, et se soucie profondément des résultats de développement obtenus. Si un catalyseur existe dans votre contexte, il est souvent en mesure d'aider à lancer l'effort d'Action Collective de manière efficace grâce à son pouvoir de convocation, en suscitant l'adhésion, en établissant des processus, en soutenant la communication interne et externe, en encourageant les membres à respecter leurs engagements et d'autres facteurs importants. Les personnes intéressées par la collaboration peuvent être formées à ces compétences ou trouvées au sein de la coalition, mais cela vaut la peine d'investir pour trouver et engager ces personnes. Cela dit, si un catalyseur n'est pas disponible dans votre contexte, il ne s'agit pas d'une exigence pour une Action Collective efficace.
- **Faciliter, non pas diriger :** une philosophie de facilitation neutre est inhérente à l'Action Collective. Les *hubs*, les organisateurs et les organisateurs et organisatrices doivent prendre du recul pour laisser la coalition diriger et gérer le processus. Cela permet un espace de sécurité nécessaire pour permettre aux membres de participer pleinement et de construire des résultats partagés au fil du temps. Les organisateurs doivent chercher à aider la coalition à se mettre d'accord sur les objectifs, à prendre les bonnes décisions en fonction de la situation et à entreprendre des actions communes sans imposer un programme externe. Les compétences clés requises pour les organisateurs sont les suivantes :
 - » Savoir réveiller une implication active des participants dans le processus ;
 - » Comprendre la problématique commune ;
 - » Apporter des outils pour soutenir la discussion et la prise de décision ;
 - » Écouter, paraphraser, observer, clarifier, élaborer ;
 - » Interpréter les comportements verbaux et non verbaux ;
 - » Atténuer les différences ou les conflits - ne pas les éviter ;
 - » Gérer le temps ;
 - » Faire preuve d'empathie ;
 - » Créer un environnement de confiance ;
 - » Croire en la valeur de la coalition de l'Action Collective.

- **Encourager un état d'esprit collectif** : L'Action Collective offre la possibilité de soutenir et de renforcer un effort organisé à la fois parmi les praticiens et les utilisateurs finaux qui affectent - et sont affectés par - le problème commun. Faisant passer les besoins et les intérêts collectifs avant les intérêts individuels, ce groupe est mieux à même de comprendre et d'articuler la dynamique, les turbulences et l'incertitude de la situation, et est mieux placé pour s'adapter et finalement réussir. Cependant, cela nécessite que tous les participants - donateurs, exécutants, collaborateurs, inclus - libèrent le contrôle qu'ils avaient auparavant, même sur leurs propres activités alors qu'ils s'alignent sur les autres.
- **Accepter le conflit comme faisant partie du processus** : Le changement - et en particulier le changement systémique - se produit rarement sans un sentiment d'urgence, et se heurte souvent à des obstacles de la part d'agents désirant le statu quo. En engageant un groupe plus diversifié de parties prenantes ayant des perspectives et des priorités différentes, les approches d'Action Collective sont donc souvent susceptibles de dévoiler et d'endurer des périodes de conflit, en particulier au début. Si ces conflits peuvent remettre en question les efforts déployés pour parvenir à un consensus, faciliter la confiance et l'acceptation entre les parties prenantes, planifier collectivement et réaliser une action conjointe, les résultats obtenus sont plus susceptibles d'être équitables, inclusifs et finalement durables.

En plus des discussions sur la participation ([Module 5](#)), les opérations ([Module 6](#)) et les résultats ([Module 7](#)) de ce guide, le [Module 10](#) contient de brèves introductions et des liens vers certains outils et ressources très utiles pour les analyses et processus participatifs que l'on pourrait vouloir appliquer avec une coalition d'Action Collective.

La durée de l'Action Collective

Progresser sur des questions complexes avec divers groupes de parties prenantes prend du temps, c'est le moins que l'on puisse dire. Cependant, tous les efforts d'Action Collective ne doivent pas nécessairement être des efforts à long terme. La recherche sur l'Action Collective a révélé des études de cas fructueuses allant de moins d'un jusqu'à bien plus (même après plus de 5 ans). Certains efforts d'Action Collective ont un objectif spécifique réalisable et peuvent prendre fin lorsque cet objectif est atteint. D'autres nécessiteront des progrès itératifs ou rechercheront un modèle de coalition durable. Il est préférable de discuter de la durée avec les membres de la coalition et de la revoir de temps en temps, car la valeur et la nécessité de l'Action Collective peuvent changer en cours de route. Plus d'informations et de conseils sur la durée de l'Action Collective peuvent être trouvés dans le [Module 9](#).



MODULE 4 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Sur la base de la recherche et de l'analyse de LINC, les organisateurs et organisatrices de l'Action Collective doivent s'efforcer de maintenir l'élan sur trois fronts interdépendants tout au long de l'effort : La participation, les opérations et les résultats.
- Mobiliser et maintenir la participation ([Module 5](#)) comprend la convocation des parties prenantes, l'obtention de l'adhésion d'acteurs influents, la détermination de la diversité des participants et de la portée géographique de l'effort, et l'ajustement des membres au fil du temps.
- Définir et maintenir les opérations ([Module 6](#)) de la coalition comprend l'établissement de structures de direction, la mobilisation de ressources pour les activités conjointes, la gestion des communications et la facilitation des processus de planification et de prise de décision.
- Maintenir les progrès vers les résultats ([Module 7](#)) et en tirer des enseignements : faciliter les processus d'adaptation et d'apprentissage, créer de la valeur pour les participants et encourager l'engagement dans l'action.
- Plusieurs principes fondamentaux sont importants à garder à l'esprit pour les organisateurs et organisatrices : équilibrer le processus et le produit, se concentrer sur la cohésion du groupe pour obtenir des résultats, identifier un catalyseur de réseau s'il est disponible, faciliter plutôt que diriger, encourager un état d'esprit collectif et s'attendre à ce que le conflit fasse partie du processus.

MODULE 5

Planifier la réussite : la Participation

DANS CE MODULE :

Le Pouvoir de Convocation

L'Adhésion du Gouvernement

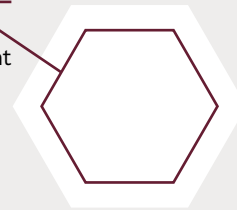
L'éventail de participants

Le périmètre géographique

L'Action Collective se base sur la participation de multiples parties prenantes à un exercice partagé pour effectuer une analyse, prendre des décisions et agir conjointement en vue d'atteindre un objectif souhaité. Quatre facteurs clé contribuent au surgissement et au maintien de la participation des membres d'une coalition d'Action Collective : le pouvoir de convocation, l'adhésion du gouvernement, l'éventail des acteurs et la portée géographique. Dans ce module, nous aborderons chacun de ces éléments et nous vous guiderons dans l'élaboration de stratégies pour les mettre en œuvre selon le contexte. En parcourant ce module, n'oubliez pas que ces facteurs sont interdépendants les uns des autres et qu'ils sont importants pour le fonctionnement d'une coalition d'Action Collective ([Module 6](#)) et pour l'amélioration des résultats dans le temps ([Module 7](#)). Le [Module 10](#) contient de brèves introductions et des liens vers des outils et ressources permettant d'encourager la participation dans une Action Collective.

Participation

- Pouvoir de Rassembler
- Adhésion du Gouvernement
- Éventail d'acteurs
- Couverture géographique



LE POUVOIR DE CONVOCATION



Le pouvoir de convocation représente la capacité d'un *hub*, d'un responsable de la mise en œuvre, d'un bureau gouvernemental ou d'une autre partie prenante à rassembler les membres potentiels d'une coalition en utilisant leurs relations, leur capital social et leur réputation. Le pouvoir rassembleur d'une partie prenante lui confère un sentiment essentiel de légitimité aux yeux des membres de la coalition et contribue à motiver la participation initiale et continue. Les organisateurs et organisatrices peuvent favoriser l'engagement en utilisant leur position pour démontrer la valeur de la coalition et en soulignant comment l'Action Collective peut catalyser efficacement le changement autour de questions et d'opportunités communes.

Le pouvoir de convocation peut être exercé par une institution, une organisation ou un individu influent, généralement un champion reconnu du thème de développement avec une expertise technique et un large réseau. Bien que dans certains cas, l'USAID puisse être un rassembleur efficace en tirant parti de ses relations avec le gouvernement, la société civile et d'autres, elle doit rester consciente des questions de transparence en établissant des attentes claires, en étant consciente des préjugés potentiels et en assurant une participation équitable ; ceci s'applique bien sûr à tous les rassembleurs. L'efficacité de l'Action Collective repose sur la confiance, la transparence et des relations de travail fiables.

Le Pouvoir de Convocation

Qu'est-ce que c'est ?	Pourquoi est-ce important ?
<ul style="list-style-type: none"> • La capacité d'un hub, d'un responsable de la mise en œuvre ou d'une autre partie prenante à rassembler les membres d'une coalition. • Grâce à leurs relations, leur capital social et leur réputation. • Peut provenir d'un individu ou d'une institution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le pouvoir rassembleur d'une coalition lui confère un sentiment essentiel de légitimité aux yeux de ses membres. • Contribue à motiver la participation initiale et continue. • Encourage la diversité, l'inclusion et l'équité.

Notes pour les organisateurs et organisatrices

- L'organisateur de la coalition peut être le *hub* s'il a la réputation et le réseau nécessaires pour attirer les participants. Si un réseau existant ou une coalition adéquate fonctionnent déjà, il est probable qu'il ait un pouvoir de convocation bien plus important que celui qu'aurait une coalition récemment établie. Cependant, une coalition existante avec un faible pouvoir de convocation peut être une indication qu'une nouvelle coalition est nécessaire.
- Si l'on cherche une partie prenante pour jouer le rôle de rassembleur, au-delà de l'exercice consistant à "demander autour de soi", [l'analyse de réseau](#) peut être un outil très efficace pour identifier les parties prenantes disposant de vastes réseaux et d'une bonne réputation.
- Rassembler des parties prenantes est un exercice politique. On pourra peut-être commencer par engager certains individus ou petits groupes séparément afin de susciter leur intérêt pour le processus. Il se peut que certaines personnes ou institutions particulièrement influentes nécessitent davantage de tact et de sensibilisation, non seulement pour conserver leur intérêt, mais aussi pour s'assurer qu'elles n'utilisent pas leur influence pour entraver la collaboration.
- Les différentes parties prenantes verront le problème commun selon des perspectives uniques. Cela signifie que ce qui "attire" une partie prenante à rejoindre la coalition peut ne pas être ce qui en motive une autre à participer.
- Une bonne communication (voir également le [Module 6](#)) est nécessaire pour réunir les parties prenantes.

BOÎTE À OUTILS : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Une gamme de techniques ou d'outils permettant d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes à l'intérieur et à l'extérieur du projet, ce qui permet d'engager les bonnes parties prenantes de la bonne manière.

Exemples de stratégies bénéficiant du pouvoir des convocation

- **Engager des institutions bien connectées pour réunir les parties prenantes.** Une stratégie courante consiste à travailler directement avec une organisation ou une institution qui a déjà un pouvoir de convocation établi. Établir un *hub* avec un pouvoir de convocation important est également une bonne stratégie, mais il faudra évaluer son réseau d'influence de façon détaillée. Par exemple, l'activité *Family Care First* au Cambodge a été organisée par certaines des plus grandes ONG du secteur avec le soutien de leurs donateurs. Plusieurs exemples tirés de la recherche ont directement fait appel au gouvernement ou à l'USAID pour convoquer les parties prenantes, comme le projet de réponse rapide à la transparence au Mexique et le partenariat pour la résilience et la croissance économique au Kenya.
- **Engager un champion ou un individu ayant de bonnes relations.** Comme pour l'engagement d'une institution, s'il existe un individu particulier qui dispose d'un réseau solide et qui comprend bien le contexte, il peut être un rassembleur efficace. Par exemple, l'activité *Sanitation for Health* en Ouganda comptait dans son personnel une personne très respectée qui était également une partie prenante clé du secteur. Cette personne a pu identifier d'autres parties prenantes nécessaires à l'effort d'Action Collective et les réunir pour qu'elles participent.

- **Exploiter une plateforme ou un rassemblement existant de parties prenantes du secteur.** Lorsqu'un réseau pertinent existe, ils peuvent constituer un point de départ efficace pour réunir les parties prenantes. Par exemple, l'activité *Clear Air Green Cities* au Vietnam a démarré sur la base d'un réseau existant de parties prenantes importantes à la pollution atmosphérique qui avait déjà été convoqué par l'organisation pivot.
- **Identifiez les acteurs "ancrage" ayant un pouvoir de rassemblement sur le sujet en question.** Une autre stratégie viable consiste à travailler avec un acteur clé intéressé par le sujet et en Action Collective pour servir de point de départ à la convocation d'autres participants. Par exemple, l'activité Renforcement du plaidoyer et de l'engagement civique au Nigeria a mené une analyse de la stratégie de plaidoyer afin d'identifier les organisations d'ancrage pour chaque sujet d'Action Collective qu'elle a soutenu. Ces organisations d'ancrage ont pu tirer parti de leur réputation et de leurs réseaux pour réunir d'autres acteurs sur chaque sujet.

Quelques questions pour guider la réflexion sur le Pouvoir de Convocation

- L'organisation ou institution dispose-t-elle du réseau et de la réputation nécessaires pour convoquer les parties prenantes à elle seule, ou y a-t-il un avantage à s'appuyer sur pouvoir de convocation d'autres pionniers ?
- Imaginez le point de vue des parties prenantes qui sont des participants importants à l'Action Collective. Le convocateur déclenchera-t-il des forces concurrentielles susceptibles de saper l'effort ou de limiter la participation ? Si tel est le cas, cherchez peut-être un rassembleur plus neutre.
- Y a-t-il une organisation, une institution ou un individu particulier qui dispose du réseau et de la réputation nécessaires pour rassembler le plus facilement possible les parties prenantes autour d'un problème commun ? Si c'est le cas, existe-t-il un moyen de tirer parti de leur pouvoir de convocation sans affecter la dynamique de pouvoir et la confiance au sein de la coalition ?
- Existe-t-il un réseau ou une coalition existante qui peut servir de point de départ pour réunir la coalition de l'Action Collective ? Si c'est le cas, y a-t-il d'autres compromis à considérer pour les engager ?



Point de décision : Comment allez-vous identifier et réunir les bonnes parties prenantes pour qu'elles participent à votre coalition d'Action Collective ?

L'ADHÉSION DU GOUVERNEMENT



L'adhésion du gouvernement est obtenue lorsque les principaux décideurs gouvernementaux croient en la coalition, soutiennent ses efforts et donnent suite à ses recommandations. Dans la plupart des contextes, l'adhésion du gouvernement est essentielle pour que l'Action Collective puisse non seulement réaliser des progrès, mais aussi soutenir l'effort à long terme. L'adhésion du gouvernement peut se traduire par la mise à disposition d'un espace pour que la coalition puisse se réunir et fonctionner, ainsi que par la fourniture de l'autorité de convocation nécessaire. L'adhésion du gouvernement est essentielle non seulement au départ, mais elle doit être maintenue tout au long du processus.

Dans la plupart des cas, le gouvernement devrait être impliqué dans la coalition dès le début, en fournissant un pont essentiel entre la société civile, les institutions publiques et autres. Cependant, l'adhésion du gouvernement ne nécessite pas nécessairement sa participation à la coalition dans tous les cas. Dans le cadre des recherches menées par LINC, même dans les cas où les efforts de la coalition se concentrent sur

le plaidoyer ou la responsabilité du gouvernement, il a été démontré qu'il était possible et utile d'avoir un certain niveau d'implication du gouvernement.

Adhésion du Gouvernement	
Qu'est-ce que c'est ?	Pourquoi est-ce important ?
<ul style="list-style-type: none"> • Les décideurs gouvernementaux concernés manifestent un soutien explicite ou implicite à la coalition. • Peut être fait par le biais d'une participation à la coalition, d'un soutien public, d'une rencontre occasionnelle avec les dirigeants de la coalition, ou même, dans certains environnements, en permettant simplement à la coalition de fonctionner. • L'adhésion pourrait se traduire par une action du gouvernement sur les recommandations de la coalition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans de nombreux contextes, cela confère de la crédibilité à la coalition. • Le manque de soutien peut amener le gouvernement à créer des obstacles à l'efficacité de la coalition. • Peut soutenir les progrès de la coalition et la durabilité à long terme. • Les acteurs gouvernementaux sont souvent bien placés pour utiliser leur pouvoir de rassemblement pour amener d'autres parties prenantes importantes à la table. • Pertinent pendant toutes les phases du cycle du programme.

Notes pour les organisateurs et organisatrices

- [L'Analyse de l'Économie Politique \(PEA\)](#) et les [Matrices de Stratégie de Plaidoyer](#) sont des outils efficaces pour aider à identifier les acteurs gouvernementaux clés et les détenteurs de pouvoir avec lesquels il faut s'engager et chercher à obtenir un soutien.
- Les gouvernements craignent souvent que les coalitions ne fassent double emploi avec leurs propres efforts ou ne supplantent leur rôle. Les coalitions devront alors apaiser cette inquiétude en intégrant ces efforts dans leur travail d'Action Collective et en montrant qu'ensemble, ils peuvent accomplir davantage que séparément.
- Si l'adhésion du gouvernement semble difficile à obtenir, les organisateurs et organisatrices de l'Action Collective peuvent réévaluer leur approche.
- Même dans les cas où les efforts d'une coalition semblent s'opposer aux actions ou aux acteurs actuels du gouvernement, l'expérience de l'USAID montre qu'il est toujours possible pour une coalition de trouver un terrain d'entente avec le gouvernement sur une question d'intérêt commun.
- Dans des circonstances particulièrement difficiles, l'USAID (ou d'autres agences internationales) peut également être en mesure de tirer parti de ses relations diplomatiques pour engager le gouvernement à un niveau plus élevé que celui auquel la coalition a accès.
- Enfin, pour obtenir l'adhésion des acteurs gouvernementaux, la coalition pourra être amenée à devoir démontrer la valeur de sa méthode pour le gouvernement et les électeurs qui l'ont élu.

BOÎTE À OUTILS : ANALYSE D'ÉCONOMIE POLITIQUE

Un processus pour comprendre les dimensions politiques autour d'un défi de développement et utiliser cette information pour informer la façon d'approcher les acteurs gouvernementaux. La politique représente à la fois les moyens formels et informels par lesquels les acteurs influents collaborent sur des sujets complexes.

Que faire en cas de non adhésion du Gouvernement ?

D'après les recherches de LINC, il est généralement utile d'avoir l'adhésion du gouvernement à la coalition et à l'effort global de l'Action Collective. Cependant, certaines situations peuvent rendre l'adhésion du gouvernement très difficile. Si la coalition s'efforce activement de demander des comptes au gouvernement ou si elle aborde directement un sujet controversé, l'adhésion du gouvernement peut être difficile, voire impossible. En outre, dans certaines situations, la coalition pourrait voir sa réputation entachée par le soutien du gouvernement. Bien sûr, il existe des stratégies pour faire face à ces situations (voir "Exemples de stratégies pour obtenir le soutien du gouvernement" pour quelques idées), mais c'est en fin de compte à la coalition de déterminer les compromis qui en valent la peine.





Exemples de stratégies pour obtenir le soutien du Gouvernement

- **Engager le gouvernement dans la planification de l'Action Collective.** Un exemple de stratégie efficace a consisté à présenter le concept d'Action Collective aux principales parties prenantes du gouvernement avant de réunir une coalition. Lorsque le gouvernement est impliqué dès la phase de planification, ces parties prenantes sont plus susceptibles d'approuver et/ou de participer à l'effort d'Action Collective. Par exemple, le programme *Transparency Rapid Response Project* au Mexique a mené une évaluation pour chaque site avant le début de l'effort d'Action Collective afin de s'assurer qu'il y avait une adhésion suffisante de la part des institutions gouvernementales de l'État cible et des personnes susceptibles d'assurer le contrôle (par exemple, le gouverneur de l'État). Dans les endroits où l'adhésion totale du gouvernement ne semblait pas probable, l'effort d'Action Collective n'a pas eu lieu à ce moment-là, mais des mesures ont été prises pour améliorer l'adhésion pour un effort d'Action Collective ultérieur.
- **Identifiez les bons pionniers et leaders au sein du gouvernement.** Pour certains problèmes communs, il y aura un bureau du gouvernement en charge de s'en occuper, ou dans certains cas, un leader désigné par le Gouvernement existe déjà. Souvent, ce pionnier défendra la coalition et encouragera les autres parties prenantes du gouvernement à y participer, ou du moins à accepter ses efforts. Par exemple, l'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam a travaillé avec l'Agence locale de Protection de l'Environnement qui avait déjà reçu des plaintes des citoyens concernant la pollution de l'air. Cette agence était intéressée par les mêmes résultats que l'Action Collective et a compris la valeur des connaissances et des ressources des membres de la coalition. L'activité *Mindanao Youth for Development* aux Philippines a travaillé avec les autorités locales qui étaient responsables de l'engagement des jeunes dans la gouvernance. Dans le cadre de ce partenariat, le Gouvernement a non seulement soutenu l'effort, mais a également convoqué et facilité les coalitions (appelées *Youth Development Alliances*).
- **Démontrer l'alignement sur les priorités du gouvernement.** L'alignement entre l'effort de l'Action Collective et les priorités du gouvernement montrera que la coalition de l'Action Collective peut aider le gouvernement à atteindre ses objectifs. Par exemple, le Partenariat pour la résilience et la croissance économique au Kenya s'est d'abord associé à l'Autorité Nationale de Gestion de la Sécheresse (NDMA pour ses sigles en anglais) alors qu'elle cherchait à résoudre la crise humanitaire qui a conduit à la formation de la coalition de l'Action Collective. La coalition a aligné ses premiers efforts sur la stratégie visant à mettre fin aux urgences liées à la sécheresse, adoptée par la NDMA.
- **Fournir des services spécifiques de valeur au gouvernement par le biais de la coalition.** La coalition peut démontrer sa valeur en invitant le gouvernement à partager l'expertise et les ressources des membres de la coalition. Par exemple, le Gouvernement a participé à la formation du partenariat *HIV-Free Survival* en Tanzanie et est resté profondément impliqué grâce à ce que les membres de la coalition ont partagé ouvertement les résultats de leurs recherches et de leurs analyses, jugés d'une grande valeur par le Gouvernement. Celui-ci a également apprécié l'expertise et le leadership des membres de la coalition de l'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam.
- **Demander le soutien d'un allié ayant des liens solides avec le Gouvernement.** Si les relations gouvernementales sur le sujet sont particulièrement difficiles, l'USAID ou un autre membre influent de la coalition peut être en mesure de plaider en faveur de l'Action Collective. Cela peut inclure l'escalade à des niveaux plus élevés du gouvernement. Par exemple, au Cambodge, l'activité *Family Care First* a d'abord été confrontée à des frictions de la part du Gouvernement. Or l'adhésion du gouvernement était cruciale pour réunir un groupe de parties prenantes. Le hub a travaillé en étroite collaboration avec l'USAID qui a établi et amélioré les relations avec les ministères concernés afin d'obtenir l'adhésion du Gouvernement.



Quelques questions pour guider la réflexion sur l'Adhésion du Gouvernement

- Le travail de la coalition est-il aligné sur les priorités du Gouvernement ou tente-t-il de les infléchir ?
- Quelle proposition de valeur la coalition offre-t-elle au Gouvernement ? (Par exemple, fournir des ressources, une expertise, des connaissances et/ou des capacités que le gouvernement recherche).
- Le travail de la coalition comporte-t-il une dimension politique ou litigieuse ? Est-il possible de “combler le fossé “ avec les parties prenantes du Gouvernement ?
- Y aura-t-il des fauteurs de troubles au sein du Gouvernement ? Qui sont-ils, et que veulent-ils ?



Point de décision : L'adhésion du gouvernement est-elle possible ? Si oui, comment allez-vous travailler pour l'obtenir ?

ÉVENTAIL DES PARTICIPANTS



En définitive, l'Action Collective consiste à aider les parties prenantes à s'aligner sur une question commune en vue d'un plus grand bien. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer quels sont les acteurs à engager et comment les faire adhérer à votre approche. Même dans le cas où l'USAID soutient une coalition existante ou un effort d'Action Collective, il est nécessaire de s'assurer que les bons acteurs sont engagés.

Des recherches montrent qu'une coalition efficace nécessite au minimum les bonnes parties prenantes pour représenter les divers enjeux, pouvoirs et connaissances nécessaires pour prendre des décisions, mener des actions et assurer la diversité, l'équité et l'inclusion. Les enjeux font référence à la diversité des perspectives et des intérêts, y compris les opinions contradictoires, concernant le problème commun. Le pouvoir se réfère à l'influence et à l'autorité pour agir sur les décisions conjointes prises par la coalition, y compris la réorientation des priorités des membres vers celles de la coalition, la mise en œuvre d'activités conjointes et/ou la promulgation de politiques. La connaissance fait référence à la connaissance du sujet et du contexte local pour aborder le problème commun.¹

Ce processus peut varier légèrement selon le contexte et la nature du défi de développement à relever. Par exemple, si l'objectif de l'Action Collective est de développer et de promouvoir les meilleures pratiques dans un secteur particulier (par exemple, la prestation de soins de santé), la coalition inclura probablement les parties prenantes les plus pertinentes pour le secteur de la santé. À l'inverse, si votre objectif est large et de nature transversale (par exemple, la résilience de la communauté), vous pourrez cibler un groupe plus diversifié d'acteurs ayant des perspectives différentes sur la question. Dans certains cas, les membres de votre coalition peuvent déjà avoir une compréhension commune et alignée de la question, auquel cas un groupe plus ciblé peut être plus approprié ; dans d'autres cas, le but de la coalition elle-même peut être de mieux comprendre et de définir collectivement la question, auquel cas un groupe plus diversifié peut être approprié.

L'éventail des acteurs impliqués dépendra également de la portée géographique, car la définition d'une portée claire aidera à identifier les acteurs à l'intérieur de la frontière, ainsi que ceux qui sont à l'extérieur de la frontière mais qui ont une influence. Dans certains cas, certains acteurs peuvent être invités à participer parce qu'ils confèrent une légitimité au processus ou contribuent à renforcer l'économie politique de la coalition. Il peut être nécessaire d'impliquer certains acteurs dès le début du processus pour obtenir leur adhésion, même s'ils ne jouent pas un rôle important dans l'effort d'Action Collective. Des outils tels que la

¹ Le modèle Stake/Power/Knowledge a été présenté dans “Stakeholder-Assisted Modeling and Policy Design Process for Engineering Systems”, Mostashari, A. (2005).

[Cartographie des Parties Prenantes](#), [l'Analyse des Tissus Sociaux](#) (SNA pour ses cycles en anglais) et [l'Analyse de l'Économie Politique](#) (PEA pour ses cycles en anglais) peuvent aider à soutenir ce processus en mettant en lumière les relations entre les acteurs.

Une dernière dimension à considérer est l'équilibre entre la taille fonctionnelle du groupe et la diversité des perspectives représentées. Quelles que soient les parties prenantes impliquées, n'oubliez pas que l'Action Collective bénéficie en fin de compte de l'instauration de la confiance entre les membres, de la prise de conscience des dynamiques de pouvoir et de l'équité entre les membres ([Module 3](#)).

Éventail des Participants	
Qu'est ce que c'est ?	Pourquoi est-ce important ?
<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les acteurs (organisations, institutions et/ou individus) à impliquer. • Cela pourrait aller d'un ensemble ciblé et étroit d'acteurs jusqu'à un ensemble large et diversifié. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence d'autres décisions importantes en matière de conception (orientation géographique, taille de la coalition, etc). • Affecte le fonctionnement de la coalition en équilibrant la taille fonctionnelle du groupe avec la diversité des perspectives représentées. • Avoir les bons intervenants détermine les résultats de la coalition (s'assurer que les membres représentent l'enjeu, le pouvoir et les connaissances nécessaires).



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- Comme pour de nombreux facteurs déterminants pour l'efficacité de l'Action Collective, il existe des compromis entre une coalition d'Action Collective ciblée et une coalition diversifiée. En particulier, il faut être attentif au besoin de diversité et d'inclusion, à tout déséquilibre de pouvoir entre les membres, à la taille gérable de la coalition et au potentiel de conflit entre les membres.
- Des groupes plus nombreux et plus diversifiés, ou dans le cadre de problèmes communs particulièrement litigieux, créeront inévitablement des conflits entre les membres. Un conflit est toujours une partie importante du processus et le rôle d'organisateur est de le rendre productif plutôt que personnel et destructeur.
- Dans les cas où un ensemble diversifié de parties prenantes est crucial pour le sujet à traiter et que ces parties prenantes ne travaillent pas équitablement ensemble, il peut être préférable de réunir deux coalitions au départ. Une fois que chacune a réalisé quelques progrès et fixé des objectifs, il peut être plus facile de les réunir à nouveau autour d'objectifs communs.
- Dans certains scénarios, il peut être préférable d'inviter certains acteurs à participer car ils confèrent une légitimité au processus ou à la coalition, même s'ils ne sont pas des parties prenantes cruciales pour le processus.
- Certains acteurs peuvent avoir besoin d'être engagés au début de l'effort d'Action Collective pour soutenir le lancement, même s'ils ne finissent pas par jouer un rôle dans l'effort d'Action Collective à un stade ultérieur.
- Comme décrit dans le [Module 2](#), les consultations initiales avec les informateurs clés et la compréhension du paysage qui entoure le problème commun seront très utiles pour déterminer l'éventail des acteurs à engager. Des outils tels que la cartographie des parties prenantes, l'analyse des réseaux et l'analyse de l'économie politique peuvent contribuer à soutenir ce processus en éclairant les relations entre les acteurs et les réseaux.
- En déterminant l'éventail des acteurs à impliquer, recherchez des partenaires peu connus, des parties prenantes dont la voix n'est généralement pas entendue.

Exemples de choix des participants

- **Coalition ciblée.** Une coalition ciblée pourrait être plus appropriée pour les groupes de travail techniques, les activités pilotes et de mise à l'échelle, un problème partagé dont le champ d'application est étroit, ou un problème partagé avec plus d'accord des parties prenantes sur les causes profondes et les solutions potentielles. Par exemple, le projet *Transparency Rapid Response Project* au Mexique a formé des coalitions ciblées de parties prenantes du Gouvernement, du secteur privé et de la société civile, afin de se concentrer sur les défis en matière de politique et d'application des mesures anti-corruption. Le Groupe de coordination *Livestock Bangladesh* était une petite coalition de responsables de la mise en œuvre de projets d'élevage et de donateurs qui ont travaillé ensemble au renforcement des capacités et à la diffusion des meilleures pratiques pour un problème commun de portée étroite.
- **Coalition diversifiée.** Une coalition diversifiée pourrait être plus appropriée pour identifier collectivement les contraintes et les solutions, le plaidoyer, un problème partagé à portée large, un secteur avec un ensemble d'acteurs important et diversifié, ou un problème partagé qui a un large éventail de solutions proposées. Par exemple, l'activité *Family Care First* au Cambodge comprend une coalition d'environ 80 membres qui représente l'ensemble du secteur, y compris les prestataires de services, les donateurs et les bureaux gouvernementaux. L'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam s'est appuyée sur un réseau existant pour former une coalition large et diversifiée d'ONG, d'institutions de recherche et d'universités, du secteur privé et du gouvernement.
- **Adhésion flexible.** Si la flexibilité est un trait important pour tous les efforts d'Action Collective, certaines coalitions ont une composition particulièrement souple pour s'adapter aux besoins dynamiques des objectifs de l'Action Collective. Par exemple, le *Core Group Polio Project* dans la Corne de l'Afrique dispose d'un ensemble de membres centraux de la coalition, mais permet une expansion ou une contraction rapide des membres en fonction des besoins de décaissement des vaccins contre la polio et autres dans la région.
- **Composition participative de la coalition.** Bien sûr, il faut un point de départ pour engager les membres de la coalition, et le Hub ou l'organisateur devra prendre certaines décisions concernant l'éventail des acteurs à impliquer. Cependant, certaines coalitions adoptent une approche participative pour définir cet éventail. Par exemple, l'activité *Mindanao Youth for Development* aux Philippines a choisi de laisser les membres de la coalition, en particulier les jeunes, prendre l'initiative de déterminer l'éventail des acteurs à impliquer.

Quelques questions pour guider le choix des participants

- Les parties prenantes sont-elles déjà d'accord sur certains aspects de la problématique ou apportent-elles des perspectives très contrastées ?
- Quels sont les acteurs dont on doit demander l'avis ou qui doivent être impliqués dans la coalition de l'Action Collective ? Combien d'acteurs sont nécessaires pour représenter les enjeux/pouvoirs/connaissances requis pour discuter du problème ?
- Quelle est la limite du problème ? Qui se trouve clairement à l'intérieur de la frontière ? Qui d'autre influence le problème ? Qui d'autre est affecté par la question ?
- Comment allez-vous aborder la dynamique du pouvoir au sein d'un groupe diversifié ? Certaines réunions doivent-elles se faire avec des sous-groupes de la coalition pour être plus accessibles aux partenaires dont le capital politique/social est limité ?
- La coalition doit-elle cibler des groupes spécifiques qui sont les mieux placés pour aborder la question ou mieux s'ouvrir à toutes les parties prenantes ?
- Quelle est la taille appropriée pour le groupe ?
- Existe-t-il des réseaux, des coalitions ou des groupes de travail existants qui s'occupent actuellement de cette question ?
- Comment allez-vous vous assurer que la coalition encourage l'équité, l'inclusion et la diversité ?
- Comment allez-vous gérer les dynamiques de pouvoir, les gardiens et les fauteurs de troubles ?



Point de décision : Qui allez-vous engager dans votre coalition d'Action Collective ?
Comment allez-vous identifier les acteurs de votre effort d'Action Collective ?

PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE



L'Action Collective peut concerner différents périmètres géographiques et administratifs, par exemple, national, sous-national ou local. L'identification de la portée géographique la plus appropriée dépendra de la problématique à traiter, de l'éventail d'acteurs impliqués et des ressources disponibles pour atteindre les objectifs. La sélection d'un périmètre géographique aidera à déterminer quels types d'acteurs seront ciblés par le programme, quels délais seront nécessaires pour l'adoption et l'impact, ainsi que la manière dont d'autres facteurs de collaboration clés seront abordés.

La définition du périmètre géographique dépendra du sujet commun à résoudre et du contexte dans lequel la coalition devra travailler. Si le problème se manifeste au niveau local ou de façon différente selon les endroits, une portée plus locale peut être appropriée, tandis que si le problème est assez uniforme à l'échelle nationale ou touche une vaste zone, une portée géographique nationale ou régionale peut être préférable. Comprendre où se situent les contraintes liées à la résolution du problème peut également aider à déterminer le périmètre à couvrir. Par exemple, les contraintes liées aux connaissances ou aux comportements locaux peuvent se prêter à un effort d'Action Collective local, tandis que les contraintes liées aux cadres politiques ou juridiques peuvent nécessiter une approche plus nationale. Il est également possible d'impliquer une série d'acteurs aux niveaux géographiques national, sous-national et local, mais la gestion de ce type de champ d'action est plus complexe.

Périmètre géographique

Qu'est-ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> Couverture géographique sur laquelle aura lieu le travail de la coalition. Il peut s'agir d'une couverture nationale, infranationale ou locale, ou être lié à une autre géographie, comme un bassin versant ou une région transfrontalière. 	<ul style="list-style-type: none"> Aide à délimiter les facteurs, les acteurs et les processus internes ou externe à une zone. Aide à identifier où concentrer les efforts et les acteurs qui doivent faire partie de la coalition.



Notes pour les organisateurs et organisatrices :

- Le périmètre géographique peut être défini ou suggéré par le donateur ou les parties prenantes gouvernementales. Il est tout de même utile de réfléchir aux questions ci-dessous et de réfléchir à un élargissement ou une réduction par rapport à cette suggestion.
- Le périmètre géographique est fortement interdépendant de l'éventail des acteurs de la coalition. Il peut s'avérer nécessaire de définir les deux de manière itérative en parallèle.
- L'analyse de l'arbre des problèmes (ou une autre analyse qui permet d'atteindre les causes profondes, comme le diagramme de la boucle causale ou l'analyse de l'économie politique) et l'analyse des parties prenantes sont deux outils qui peuvent aider à identifier où se situent les contraintes et les parties prenantes les plus influentes par rapport au problème commun, fournissant ainsi une contribution importante à la définition de la portée géographique. Le module 10 suggère d'autres outils potentiellement utiles avec des liens vers des documents de référence.
- Les outils [Problem Tree Analysis](#) et [Stakeholder Analysis](#) permettent d'identifier où se situent les contraintes et les parties prenantes les plus influentes par rapport à la problématique à traiter, contribuant

BOÎTE À OUTILS : ARBRE D'ANALYSE DE PROBLÈMES

Une méthode pour déterminer les causes sous-jacentes d'un problème en répertoriant les chaînes de causes et d'effets autour d'un problème.

ainsi de façon importante à la définition du périmètre géographique. Le [Module 10](#) suggère d'autres outils potentiellement utiles avec des liens vers des documents de référence.

- Il est généralement plus facile d'impliquer des acteurs de niveau national pertinents ou nécessaires dans un effort d'Action Collective local, mais plus difficile de choisir équitablement les acteurs locaux qui seraient bénéfiques à un effort d'Action Collective de niveau national.
- Les membres de la coalition eux-mêmes peuvent défendre le périmètre géographique pertinent. Il sera utile de revoir cette décision au fur et à mesure, selon l'évolution des besoins.

Exemples de périmètres géographiques

Périmètre géographique	Exemples de contextes	Exemples d'objectifs
Local	Quartier, village, municipalité	Améliorer la participation locale. Créer des groupes d'action. Stimuler le développement communautaire.
	Exemple : L'activité <i>Mindanao Youth for Development</i> aux Philippines a travaillé avec les jeunes et les organismes de soutien aux jeunes au niveau municipal et communautaire. À ce niveau, les jeunes pouvaient s'organiser dans un cadre légal spécifique grâce au soutien du Gouvernement, et utiliser l'aide de l'Action Collective pour aborder toute une variété d'opportunités et de défis locaux.	
Sous-national	Province, État, Région, district, comté, bassin versant	Alignez les efforts. Tirer profit des ressources. Renforcer les capacités. Améliorer une situation unique dans le paysage régional.
	Exemples : Le projet <i>Transparency Rapid Response Project</i> au Mexique a fonctionné au niveau de l'État en travaillant avec les bureaux du gouvernement de l'État et d'autres membres de la coalition dans un cadre juridique existant pour les efforts de lutte contre la corruption. L'activité de Renforcement du Plaidoyer et de l'Engagement Civique au Nigeria a soutenu les organisations d'ancrage dans des domaines thématiques spécifiques pour former des coalitions à divers niveaux infranationaux. Les domaines thématiques problématiques partagés et les parties prenantes engagées s'étendent généralement sur une région infranationale.	
National	À échelle du pays et/ou impliquant des acteurs au niveau national	Soutenir l'élaboration des politiques. Développer une budgétisation nationale réactive. Établir des priorités. Renforcer les capacités.
	Exemple : Le partenariat <i>HIV-Free Survival</i> en Tanzanie et le partenariat <i>Resilience and Economic Growth</i> au Kenya ont tous deux opéré au niveau national, mais ont également établi des liens ou des "sous-coalitions" au niveau infranational dans les comtés ou les régions. Tous deux ont abordé l'apprentissage et les actions à une échelle infranationale, mais ont inclus des questions et des besoins politiques qui nécessitaient un engagement national.	
Transfrontalier	Bassin versant, régions frontalières	Faciliter la coopération internationale. Améliorer une situation propre au paysage transfrontalier.
	Exemple : Le projet <i>Core Group Polio</i> dans la Corne de l'Afrique a spécifiquement formé sa coalition d'Action Collective autour d'un problème de santé qui traverse facilement les frontières - la polio. En reconnaissant que la vaccination d'un seul côté d'une frontière dans la région de la Corne de l'Afrique ne serait pas suffisamment efficace par un manque d'accès aux vaccins de l'autre côté, la coalition a pu engager une collaboration transfrontalière.	



Quelques questions pour guider la définition du périmètre géographique

- Comment l'ampleur du problème de développement se compare-t-elle à la capacité raisonnable de la coalition à l'affecter ?
- Où existe-t-il un pouvoir de décision sur le sujet à traiter ? Se trouve-t-il dans votre champ d'action géographique ?
- La résolution nécessite-t-elle un changement à grande échelle (par exemple, une politique nationale), ou est-elle plus adaptée pour démontrer le potentiel d'une approche à l'échelle (par exemple, l'amélioration des partenariats au sein d'une petite ville) ?
- Où se trouvent les utilisateurs finaux potentiels de votre activité ? Où et comment reçoivent-ils les services et les biens que vous cherchez à améliorer ? Quelles contraintes existent pour améliorer l'accès ou la qualité de ces services ? Où se situent ces contraintes ? (Remarque : elles peuvent exister à différents niveaux géographiques).
- Existe-t-il des organisations, des institutions, des agences ou des programmes existants déjà mandatés en la matière ? Si oui, à quel niveau leur rôle s'exerce-t-il le plus (par exemple, national, infranational, local) ?
- Existe-t-il des obstacles ou des opportunités potentielles pour la mise en œuvre de l'Action Collective à un certain niveau ?



Point de décision : Quelle est le périmètre géographique le plus appropriée pour l'Action Collective - locale, sous-nationale, nationale ou transfrontalière ?

MODULE 5 : POINTS CLÉ À RETENIR

- La recherche de LINC a révélé qu'il existe des facteurs importants qui contribuent à maintenir la participation pour une Action Collective efficace, indépendamment du contexte ou du thème. Les stratégies pour atteindre ces facteurs doivent être choisies en fonction de la situation spécifique. Les facteurs sont interdépendants les uns des autres et des facteurs importants pour le fonctionnement d'une coalition d'Action Collective ([Module 6](#)) et pour l'amélioration des résultats dans le temps ([Module 7](#)).
- **Le pouvoir de convocation** est la capacité de rassembler les membres et les membres potentiels d'une coalition, en utilisant leurs relations, leur capital social et leur réputation. Si le recours à l'autorité pour convoquer les parties prenantes peut être un moyen efficace de forcer la présence, il est moins durable que de motiver la participation par l'intérêt et les relations.
- **L'adhésion du gouvernement** est obtenue lorsque les bureaux ou les leaders gouvernementaux concernés manifestent leur soutien implicite ou explicite à la coalition. Il peut s'agir d'une participation du gouvernement à la coalition et d'une action gouvernementale ou, dans un environnement plus restreint, d'un ralliement plus subtil en permettant à la coalition d'avoir l'espace nécessaire pour fonctionner.
- La participation à l'Action Collective implique l'engagement du bon **éventail d'acteurs**. Les exemples d'Action Collective efficaces ont démontré un éventail complet d'options, allant d'un ensemble ciblé et étroit d'acteurs à un ensemble large et diversifié. Avoir les bons membres dans la coalition influe sur le bon fonctionnement et les résultats de la coalition.
- L'Action Collective peut se dérouler sur différents **périmètres géographiques** telles que nationale, sous-nationale, locale ou transfrontalière. L'identification de la portée appropriée pour l'effort d'Action Collective aide à gérer les processus, et à comprendre les facteurs qui affectent le problème ou les objectifs partagés.

MODULE

6

Planifier la réussite :
les Opérations

DANS CE MODULE :

Une structure de leadership compétente

Le financement des activités

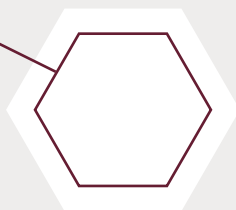
La communication interne et externe

Planification, prise de décision et actions conjointes

L'Action Collective est une méthode collaborative et intentionnelle qui est plus efficace lorsqu'une coalition a mis en place des processus de fonctionnement et de gestion clairs pour tous ses membres. Quatre facteurs importants contribuent au fonctionnement et à l'administration d'une Action Collective : un leadership compétent, le financement des activités, des communications adéquate et un processus de planification des actions conjointes. Dans ce module, nous examinerons chacun de ces facteurs à tour de rôle et nous vous fournirons des conseils pour vous aider à renforcer la capacité à exploiter et à gérer un effort d'Action Collective et à appliquer ces concepts dans votre contexte. En parcourant ce module, il faut garder à l'esprit que ces facteurs sont interdépendants les uns des autres ainsi que des facteurs évoqués dans le module précédent

Opérations

- Leadership compétent
- Financement de l'activité
- Communication
- Processus de planification conjoint



([Module 5](#)) pour encourager la participation à une coalition d'Action Collective et aussi de ceux que nous évoquerons dans le prochain module ([Module 7](#)) pour améliorer les résultats. Le [Module 10](#) contient de brèves introductions et des liens vers certains outils et ressources suggérés qui peuvent être appliqués dans le cadre de ces trois phases

UNE STRUCTURE DE LEADERSHIP COMPÉTENTE



Si les coalitions d'Action Collective peuvent prendre différentes formes (secrétariats, hubs, comité directifs, groupes de travail, etc.), elles ont toutes besoin d'une structure de direction et d'équipes en mesure d'occuper des rôles clés. Ceci est d'une importance capitale car ces équipes et ces structures ont une influence directe sur le fonctionnement quotidien de la coalition, et donc sur sa réussite. Il est important de distinguer le leadership du pouvoir (pouvoir de rassemblement, dynamique du pouvoir), car les personnes qui occupent des rôles de leadership n'ont pas toujours l'influence la plus importante sur les autres parties prenantes, mais elles devront travailler de manière dynamique et habile pour instaurer la confiance entre les membres de la coalition et conduire le groupe vers le consensus et la responsabilité. Dans certains cas, les leaders peuvent être des parties prenantes ou les responsables de la mise en œuvre eux-mêmes, tandis que dans d'autres cas, des organisateurs externes peuvent être amenés à aider.

Pour être efficaces, les leaders d'Action Collective doivent avoir de l'expérience, de l'énergie, une réputation positive et la capacité de s'adapter. L'expérience a montré que le fait de permettre à la coalition de choisir des leaders parmi les pionniers du groupe est l'un des moyens les plus efficaces de soutenir l'Action Collective. Dans de nombreux cas, le leader idéal est celui qui est au cœur du réseau, reconnu pour son expertise technique dans le domaine, pour sa capacité d'instaurer et conserver la confiance des autres membres et pour sa capacité à veiller à ce que les processus et les structures conformant la coalition soient transparents, efficaces et équitables.

Lorsque la taille de la coalition augmente, les organisateurs et organisatrices pourront trouver utile d'ajouter une structure organisationnelle pour gérer du groupe. Cela permet d'inclure des voix qui ne sont généralement pas entendues, d'accroître la diversité de perspectives et d'assurer l'équité entre les membres. Ces structures peuvent inclure un comité directeur ou un secrétariat pour représenter la diversité des membres dans les décisions stratégiques, et des groupes de travail avec une responsabilité plus distribuée pour des domaines thématiques spécifiques - tous deux responsables devant la coalition élargie.

Structure de leadership compétente	
Qu'est-ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • Un <i>hub</i> compétent, chargé des tâches logistiques et administratives nécessaire au bon fonctionnement de la coalition. • Structures, processus, facilitation et mécanismes de gouvernance de la coalition supervisés par le <i>hub</i>. • Il peut s'agir de comités de pilotage, de groupes de travail ou d'autres structures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine le mode de fonctionnement de la coalition. • Les équipes et les structures ont une influence directe sur le fonctionnement quotidien de la coalition. • Un leadership compétent aura une grande influence sur la participation, l'engagement, l'efficacité et la durabilité de la coalition.



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- Les structures de management doivent être adaptées aux besoins. Bien qu'il existe de multiples options pour structurer la gestion, les opérations et la prise de décision au sein de la coalition, en définitive, la structure devra répondre aux besoins du groupe.
- Les structures doivent être conçues de façon à favoriser des relations solides. À long terme, les relations de travail et la coordination qui se développent entre les membres de la coalition auront autant d'impact sur la réussite que les compétences des membres.
- Les rôles et les responsabilités des membres et des structures organisationnelles sont également abordés dans le [Module 3](#).
- La mise en place de structures de management efficaces demande du temps et des ressources. Il ne faudra pas sous-estimer le temps que peuvent prendre les différents aspects de la mise en place des structures de direction des coalitions.
- Le terme « leadership » évoque souvent le pouvoir, mais les organisateurs et organisatrices doivent être conscients des rapports de pouvoir et chercher à maintenir l'équité entre les membres.
- Les hubs compétents ont tendance à s'appuyer sur leur expérience passée et sur leur formation en matière d'animation de groupes, d'organisation des efforts collectifs et de gestion de projets.
- Le renforcement des compétences des membres à assumer des rôles de direction améliorera le fonctionnement global de la coalition et encouragera la pérennité en renforçant la réactivité face au renouvellement des postes de direction.
- Des rôles et responsabilités clairs peuvent être établis dès le départ et formalisés dans un protocole, une charte ou un accord entre les membres de la coalition. Faire en sorte que ces structures soient clairement comprises par tous les membres permettra d'assurer la transparence et de susciter l'adhésion à la coalition.
- Les ressources nécessaires pour soutenir la structure de la coalition varient selon les hubs. Certains peuvent avoir besoin d'une équipe dédiée, de bureaux ou de toute autre ressource, tandis que d'autres hubs pourront n'avoir besoin que du bénévolat des membres.



Exemples de stratégies pour avoir des structures de leadership compétentes

- **Engager les bonnes personnes à assumer des rôles de direction.** Des personnes expérimentées, énergiques, réputées et capables de s'adapter à un contexte dynamique sont nécessaires pour faire progresser la coalition. Par exemple, le partenariat *HIV-Free Survival* en Tanzanie a bénéficié d'un leadership fort de la part du Gouvernement. De plus, les leaders techniques du hub étaient très expérimentés dans la facilitation d'Actions Collectives et dans la thématique de lutte contre le VIH, ce qui a encore plus incité les membres à s'engager dans le processus.
- **Créer des structures organisationnelles appropriées au sein de la coalition.** Ces structures peuvent accroître l'inclusivité et la diversité, en particulier dans les coalitions plus grandes ou plus complexes. Par exemple, l'activité *Family Care First* au Cambodge a établi de multiples groupes de travail au sein des coalitions, notamment un groupe de partage des connaissances, un conseil consultatif, un secrétariat et des sous-groupes thématiques.
- **Désigner des leaders parmi les pionniers de la coalition.** Un leadership issu de la coalition peut constituer un défi pour le maintien de l'équité, mais peut également avoir pour effet de dynamiser la participation des membres. Par exemple, les coalitions du défi des 100 jours dans le cadre du projet *Transparency Rapid Response Project* au Mexique ont nommé un " président " parmi les membres de la coalition pour convoquer, encourager la participation et accroître la responsabilité.
- **S'appuyer sur des structures et des hiérarchies existantes.** Dans les contextes où il existe des structures de direction et où ces structures fonctionnent de manière équitable, elles peuvent être bénéfiques pour l'adhésion à la coalition. Par exemple, l'activité *Mindanao Youth for Development* aux Philippines a établi des alliances pour le développement de la jeunesse avec le leadership du gouvernement municipal, le plus souvent le bureau du maire. L'activité Renforcement du Plaidoyer et de l'Engagement Civique au Nigeria a intentionnellement sélectionné des organisations d'ancrage pour diriger les coalitions thématiques de l'Action Collective en fonction de leurs capacités, de leur réputation et de leurs connexions. Le projet *Transparency Rapid Response Project* au Mexique a reflété la hiérarchie des structures gouvernementales telles que désignées dans la loi anti-corruption de 2017.
- **Opérer avec la transparence comme une priorité claire.** La transparence du hub et du travail de la coalition permet d'instaurer la confiance et de soutenir le partage du pouvoir nécessaire à une Action Collective efficace. Par exemple, les membres de l'activité *Family Care First* au Cambodge ont déclaré être plus engagés et disposés à partager leurs connaissances et leurs ressources grâce au niveau élevé de transparence dans le fonctionnement du hub, en particulier dans le processus de conception des activités conjointes et dans celui des dépenses des fonds.
- **Réfléchir et s'adapter en permanence.** Le maintien de la flexibilité des mécanismes de gouvernance d'une coalition lui permettra de rester réactive aux besoins des membres et à la dynamique des contextes locaux dans lesquels elle opère. Par exemple, le hub de l'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam s'est montré très flexible dès le début de sa mission de facilitation, ce qui a encouragé le soutien des membres et a contribué à renforcer la confiance.



Quelques questions pour guider l'établissement de structures de leadership compétentes

- L'organisation ou institution a-t-elle l'expérience et la capacité nécessaires pour diriger efficacement une coalition ? Si tel n'est pas le cas, existe-t-il une organisation ou une institution mieux placée pour jouer ce rôle ?
- Sur quelles structures et quels processus la coalition peut-elle s'entendre pour rendre son travail plus efficace ?

- La taille ou la portée des membres de la coalition se prête-t-elle à la mise en place de structures organisationnelles supplémentaires, telles qu'un comité de direction ou des groupes de travail ?
- Quels rôles les membres de la coalition peuvent-ils jouer dans la gestion de l'Action Collective ?



Point de décision : Quelles stratégies pour établir une structure de leadership compétente peuvent être efficaces dans votre contexte et vos objectifs ?

LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS



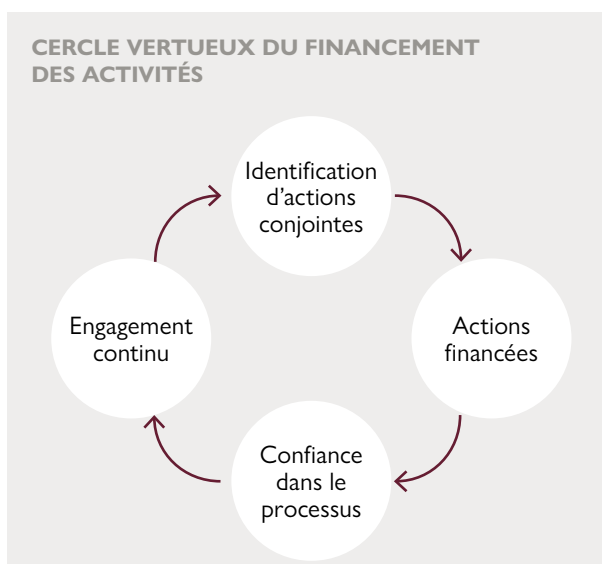
L'Action Collective constitue une plateforme idéale grâce à laquelle les parties prenantes peuvent mettre en commun leurs ressources et en tirer parti pour obtenir un impact collectif plus important. Dans de nombreux cas, un financement est nécessaire pour soutenir les efforts d'un centre, d'un secrétariat ou d'une organisation centrale. Bien qu'il existe des exemples d'Action Collective efficace avec un financement minimal, voire nul, pour les activités, l'Action Collective est généralement plus efficace lorsque la coalition dispose des ressources et de la capacité de donner suite à ses décisions et priorités. Cela dit, ce n'est pas le seul rôle que joue le financement dans le soutien de l'Action Collective.

Le financement représente souvent une valeur importante et une motivation pour les parties prenantes à rejoindre une coalition. En retour, les coalitions peuvent agir comme des véhicules efficaces pour allouer des fonds pour un plus grand impact en motivant les parties prenantes à travailler ensemble. Les coalitions peuvent servir de plateforme aux membres pour accéder à des ressources gouvernementales ou de donateurs potentiellement sous-utilisés, et peuvent également offrir aux membres un réseau d'organisations partageant les mêmes idées pour établir des relations en tant que partenaires pour des opportunités futures.

Le financement d'activités d'intérêt commun peut également renforcer la confiance dans la coalition. Cependant, il sera primordial de maintenir la transparence dans la détermination des membres qui reçoivent un soutien afin de ne pas éroder cette confiance. Il est essentiel que les coalitions déterminent intentionnellement le mode de financement de leurs activités, et non seulement la liste de celles-ci. Dans certains cas, il est bénéfique pour les membres de voter sur les propositions de financement ou de distribuer des fonds communs à de plus petits groupes.

Le financement d'activités peut également avoir des effets pervers ou involontaires. Dans certains contextes, les normes relatives aux indemnités journalières et aux allocations peuvent promouvoir un faux sentiment d'engagement qui

va à l'encontre de la collaboration. De même, la présence d'un financement international peut avoir des connotations négatives et ainsi diminuer la participation. Le financement peut être un outil puissant pour motiver la collaboration et catalyser l'action, mais comme il peut aussi avoir l'effet inverse, il est important d'évaluer le rôle du financement dans le contexte particulier avant de l'intégrer à l'Action Collective.



Financement des activités	
Qu'est ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • Fonds que les coalitions utilisent pour soutenir leurs activités conjointes. • Il peut s'agir de fonds provenant de l'USAID ou d'un projet soutenant l'Action Collective ou ses membres, et/ou de fonds externes levés en dehors du projet ou de la coalition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources sont essentielles pour mettre en œuvre des stratégies partagées et créer un impact. • Elles peuvent être un élément d'incitation pour les membres. • Une distribution efficace des fonds incite à la collaboration plutôt qu'à la compétition.



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- Le financement des activités fait partie d'un cycle vertueux qui améliore le travail de la coalition en renforçant la confiance ce qui, à son tour, favorise davantage l'engagement continu des membres.
- Le financement des activités n'aide pas seulement la coalition à mettre en œuvre ses activités conjointes, mais renforce également la confiance en démontrant que les activités coordonnées peuvent avoir un impact positif.
- Bien que l'accès au financement puisse être une motivation majeure pour participer à la coalition, tous les membres ne pourront sans doute pas être financés. Pour cette raison, il est important que les procédures d'attribution des fonds soient transparentes, équitables et justes pour tous les membres.
- Le financement peut provenir de plusieurs sources et peut motiver l'alignement des ressources des membres, augmentant ainsi efficacement la mobilisation des ressources et l'ampleur de l'impact.
- Les besoins de financement peuvent varier considérablement selon le contexte et la portée. Les coûts de mise en œuvre des activités identifiées dépendront de la nature de l'activité et du nombre de membres impliqués.
- Le financement peut créer des incitations perverses telles que une fausse motivation à participer, un manque de confiance dans les décisions d'attribution ou un sentiment accru de compétition entre les membres.
- Par ailleurs, il existe des moyens d'utiliser le financement des activités pour encourager la coopération plutôt que la compétition, comme le financement de contrepartie, la priorisation des ressources pour les activités démontrant une coopération, ou les processus de planification conjointe des activités qui créent plus d'opportunités de coopération.



Exemples de stratégies pour financer les activités

- **Donner la priorité aux activités de financement qui renforcent l'adhésion des membres, leur confiance et la valeur perçue de la coalition.** Envisager d'investir dans des domaines qui encourageront les membres à s'engager activement dans la coalition. Il peut s'agir de formations, d'ateliers ou d'activités de partage des connaissances permettant aux membres d'acquérir une nouvelle compétence ou d'apprendre les meilleures pratiques les uns des autres. Dans le cadre de l'activité du groupe Livestock Bangladesh au Bangladesh, le hub a financé des formations, des visites d'échange et d'autres opportunités d'apprentissage partagé afin de répondre aux demandes de formation en matière de meilleures pratiques d'élevage.
- **S'appuyer sur les retours des membres pour déterminer les priorités.** Pour identifier les priorités de financement qui correspondent aux priorités des membres et du Gouvernement, des ateliers consultatifs et des groupes de discussion où tous les membres sont invités à apporter leurs idées et leurs propositions peuvent être organisés. Dans le cadre du programme Family Care First au Cambodge, les organisateurs ont créé un système dans lequel les membres pouvaient aider à choisir à la fois les domaines prioritaires et les organisations sélectionnées pour recevoir un financement (voir

encadré). Cette approche peut contribuer à motiver les membres à “voir le système dans son ensemble” et à placer leurs propres priorités organisationnelles dans la perspective d’un objectif global plus vaste et à travailler pour le bien de tous.

- **Créer des incitations pour que les membres mettent leurs ressources en commun.**

Cette approche peut aider à tirer parti de ressources sous-utilisées, à mettre en évidence l’impact des efforts de collaboration et à démontrer une proposition de valeur aux donateurs potentiels pour financer l’Action Collective. Mettre en avant les avantages du partage

des connaissances, des compétences et de la création de réseaux que les membres et les donateurs obtiennent en travaillant en collaboration, par rapport à la valeur à court terme du financement lui-même. Dans le cadre du programme Clean Air Green Cities au Vietnam, le hub et les membres ont identifié plus de 40 sources de financement différentes provenant du secteur privé, des agences de développement et d’autres partenaires civiques pour soutenir leur travail, ce qui leur a permis de mettre en commun 400 000 USD à utiliser pour les objectifs de la coalition.

- **Institutionnaliser des pratiques transparentes pour le financement des activités.**

Pour améliorer la transparence et la clarté du processus de financement, envisagez de développer des systèmes où les membres peuvent voter sur les propositions qui sont financées et sur les organisations qui sont choisies pour mettre en œuvre les activités. Cela contribuera à renforcer la confiance des membres dans le fait que le travail que les membres financés mènent soutient le travail de toute la coalition et l’effort de l’Action Collective dans son ensemble. Envisager également de créer des pratiques non concurrentielles entre les membres en mettant l’accent sur le financement des activités de collaboration. Le programme Family Care First a fait la preuve d’un système fonctionnel visant à améliorer la transparence des pratiques de financement qui couvrait toutes les étapes du processus de financement, de l’élaboration de la proposition au suivi et à l’évaluation (voir encadré).

- **Identifier les sources de financement externes à la coalition.**

Envisager de réaliser un inventaire des possibles sources de financement disponibles qui peuvent être utilisées pour soutenir le hub lui-même et les activités communes de ses membres. Identifiez les fonds qui ont moins de restrictions pour aider à soutenir la collaboration entre les membres. Les différentes sources de financement ont des restrictions différentes quant à leur utilisation. Dans le cadre de l’activité Mindanao Youth for Development aux Philippines, les membres de la coalition ont réalisé des audits d’inventaire des programmes existants du gouvernement et du secteur privé afin d’identifier les ressources sous-utilisées qui pourraient contribuer à soutenir leurs objectifs, à améliorer l’accès des jeunes non scolarisés aux opportunités d’emploi. Ensemble, les alliances pour le développement de la jeunesse ont pu mobiliser plus d’un million de dollars de ressources pour soutenir des activités conjointes.

Financement des activités

Le programme *Family Care First* (FCF) a été créée au Cambodge pour améliorer les pratiques en matière de services aux orphelins et aux enfants vulnérables, en mettant l’accent sur la réintégration en toute sécurité des enfants dans leur famille. FCF a développé un système pour identifier collectivement les priorités des membres qui s’alignent sur les stratégies nationales pour les enfants vulnérables. FCF a ensuite créé un système pour favoriser le développement non compétitif de propositions pour répondre à ces priorités et un système de vote de coalition par lequel les membres peuvent voter pour la ou les organisations qu’ils croient les mieux placés pour être financées afin de mettre en œuvre leurs propositions.

Quelques questions pour guider l’obtention de financement

- Quels types d’activités pourraient être identifiés et priorisés pour faire avancer les objectifs de l’Action Collective ? Quel est le budget approximatif requis pour ce type d’activités ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients potentiels d’un financement des activités classées par ordre de priorité ?

- Quelles ressources existantes peuvent être mises à profit pour réduire la charge financière du *hub* ? Comment inciter les membres ou les donateurs à mettre leurs ressources en commun pour soutenir le travail du *hub* ?
- Le financement est-il la ressource la plus importante pour obtenir les résultats souhaités par la coalition ? Quels autres “ points de levier ” peuvent exister qui ne nécessitent pas de financement ?
- Comment attirer des financements externes pour soutenir le travail de la coalition ou encourager les parties prenantes externes à avoir recours à leurs propres ressources ?



Point de décision : Le financement des activités est-il bénéfique pour la coalition ? Si oui, comment mobiliser et distribuer des ressources pour maximiser la coopération et instaurer la confiance ?

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE



L’Action Collective nécessite une communication efficace, tant en interne, vers les membres de la coalition, qu’en externe vers les autres parties prenantes. Les communications internes comprennent les mécanismes de partage de l’information, des données et des compétences au sein de la coalition, dans ou entre les sous-groupes tels que les groupes de travail, et entre les membres individuels. Les communications externes comprennent les stratégies, les plans et les outils permettant de diffuser les connaissances et les résultats en dehors de la coalition.

En général, une coalition d’Action Collective tiendra des réunions régulières et le *hub* pourra organiser et faciliter l’ordre du jour des réunions en fonction des besoins et des intérêts de la coalition. Toutefois, il faut consacrer beaucoup de temps et d’efforts au suivi de ces réunions et à la création d’une cohésion entre les membres grâce à une communication efficace continue. De plus, à mesure que les membres ou les groupes de travail mènent des recherches, des analyses, des activités et d’autres efforts qui génèrent des connaissances et un apprentissage, le partage et la gestion de l’information sont essentiels au processus collectif.

Une stratégie de communication externe peut être un soutien dans la mesure où elle sensibilise les parties prenantes externes ce qui, à son tour, peut augmenter la participation ou mobiliser des ressources, en diffusant les connaissances générées par la coalition de façon à ce que celles-ci soient utilisées et en faisant progresser les objectifs collectifs en favorisant les changements de comportement ou de mentalité. Une communication externe efficace peut également mettre en évidence les rôles des organisations individuelles, en augmentant leur pertinence, leur position et leur prestige dans un secteur, et en fournissant des propositions de valeur supplémentaires pour qu’elles rejoignent et restent engagées dans une coalition.

Communications Internes et Externes	
Qu’est-ce que c’est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • Processus par lequel les coalitions partagent des informations et des connaissances à la fois en interne (avec leurs membres) et en externe (avec leur public plus large). • Des plateformes, des stratégies, des plans et des outils pour partager ou diffuser les connaissances et renforcer la cohésion du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutient la facilitation de la coalition et la coopération entre les membres. • Fait connaître l’effort, les résultats et les besoins de l’Action Collective. • Construit des réseaux solides entre les membres. • Peut faire progresser les objectifs de l’Action Collective en matière de sensibilisation et de changement de comportement.



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- L'établissement d'une bonne communication entre les membres de la coalition fait partie du rôle d'organisateur, mais les outils et les mécanismes doivent répondre aux besoins de la coalition et être faciles à utiliser.
- Une bonne communication interne peut nécessiter du temps et des ressources, y compris pour les plateformes technologiques qui permettront le partage des informations, le suivi des fils de discussion et la gestion des connaissances de la coalition.
- Pour les communications externes, il est utile de faire appel à un spécialiste pour aider la coalition à définir une stratégie de sensibilisation, à élaborer un plan de communication et/ou à rédiger des communications ou des messages spécifiques.

Exemples de communications internes et externes

- **Organiser des réunions régulières avec des ordres du jour établis et communiqués aux membres avant la réunion.** La plupart des cas étudiés ont fait des réunions régulières et l'organisateur ou organisatrice a partagé un ordre du jour des sujets à traiter avant chaque réunion. Les points de l'ordre du jour peuvent inclure un mélange de sujets proposés par les membres et d'exercices que l'organisateur ou organisatrice identifie pour faire avancer le travail de la coalition ; de partage d'information et de connaissances de la part des membres ou d'experts externes.
- **Suivi des membres de la coalition entre les réunions.** Le *Hub* et les organisateurs et organisatrices passent une part importante du temps à assurer le suivi entre les réunions. Ce suivi peut consister à partager les décisions prises dans la réunion précédente et les actions conjointes, à fournir des mises à jour des progrès, à vérifier les mises à jour des progrès des membres, et/ou à faire des demandes de points à l'ordre du jour, de présentations ou de partage de connaissances lors de la réunion suivante.
- **Mise en place d'une plate-forme pour les communications internes et/ou la gestion des connaissances.** Cela peut être aussi simple que l'utilisation d'une plateforme de communication de groupe comme WhatsApp ou de listes de distribution par courriel, ou une plateforme plus personnalisée. De nombreux cas d'Action Collective étudiés ont utilisé une plateforme de communication partagée. En outre, une bibliothèque partagée ou d'autres lieux de gestion des connaissances collectives sont précieux pour les coalitions d'Action Collective.
- **Développement d'une stratégie et d'un plan de communication externe.** Il peut s'agir de bulletins d'information, d'un site Web de coalition, de présentations lors de conférences et/ou de la publication de documents issus des activités de l'Action Collective. De nombreux cas étudiés ont mené des actions de sensibilisation auprès des parties prenantes externes. Par exemple, *Family Care First* au Cambodge a un site web pour les communications externes, et l'activité *Strengthening Advocacy and Civic Engagement* au Nigeria a rendu publics les apprentissages et les résultats de son travail lors de conférences organisées à cette fin. L'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam a mené une importante campagne de sensibilisation et de communication pour le changement de comportement afin de réduire l'utilisation de fours polluants.



Quelques questions pour guider les communications internes et externes

- Existe-t-il une plateforme de communication déjà utilisée par les membres de la coalition ?

- Quels types de communications seront les plus courants ou les plus utiles pour l'ensemble de la coalition ? Pour les sous-groupes de membres de la coalition ? Pour les communications individuelles entre les membres ?
- Quels types de produits de connaissances ou d'informations sont susceptibles d'être générés par les membres de la coalition ?
- Existe-t-il une plateforme de gestion des connaissances existante pouvant être exploitée?
- Quels sont les publics externes primaires et secondaires pour les communications externes (pour diffuser l'information, pour apprendre, pour la sensibilisation qui peut atteindre les objectifs de la coalition) ?



Point de décision : Comment faciliter la communication interne entre les membres de la coalition ? Comment la coalition communiquera-t-elle efficacement avec les parties prenantes externes ?

PLANIFICATION, PRISE DE DÉCISIONS & ACTIONS CONJOINTES



Un élément essentiel de l'Action Collective est que les membres de la coalition prennent des mesures pour résoudre un problème commun. Pour y parvenir, un facteur clé est l'identification, la hiérarchisation et la mise en œuvre d'actions permettant de progresser d'actions conjointes en vue de la résolution du problème commun. Ce processus comprend la définition et l'obtention d'un consensus sur le problème commun, la création de plans d'action conjoints, l'exécution de ces plans et la mesure des résultats.

La planification et la prise de décision conjointes encouragent également la participation, en rassemblant diverses perspectives pour s'écouter, discuter des domaines de compréhension commune et divergente, et rechercher des possibilités d'action en vue de résoudre le problème. Le processus exige de la curiosité et de l'exploration, mais aussi un engagement et une volonté de faire passer les besoins de la communauté avant ceux de l'individu. En cours de route, le processus renforce et est renforcé par une confiance et une cohésion accrues entre les participants. Il existe de nombreux outils que les organisateurs et organisatrices peuvent utiliser pour guider une coalition tout au long de ce processus (le [Module 10](#) en fournit plusieurs exemples), mais les produits finaux sont des décisions, des plans et des actions.

Planification, prise de décisions & actions conjointes	
Qu'est ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • Des processus collaboratifs et participatifs permettant aux groupes de définir et d'atteindre leurs objectifs. • Porte une attention particulière à la diversité, à l'équité et à l'inclusion. • Comprend la définition du défi de développement, l'élaboration de stratégies, l'analyse du problème, la planification de l'action, l'action, la mesure des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aligne la compréhension du problème et les différentes perspectives des membres. • Aligne les efforts des membres afin qu'ils soient complémentaires, voire intégrés. • Aide les idées de collaboration à se traduire en actions. • Aide à renforcer la confiance des membres dans la valeur de la coalition et des uns et des autres.



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- Les organisateurs et organisatrices aident la coalition à définir et à diriger les processus qui l'aideront à travailler le plus efficacement possible. Ceci-dit, les coalitions elles-mêmes peuvent contribuer à ces processus.
- La planification, la prise de décision, l'action, l'analyse et la mesure conjointes sont les plus utiles pour que la coalition progresse vers ses objectifs. Il est également très important d'utiliser le processus pour renforcer la confiance et la cohésion du groupe.
- Ces mêmes processus peuvent aider les décisions ou les actions visant à atteindre bon nombre des facteurs abordés dans ce Guide tels que l'adhésion du gouvernement, le financement des activités, l'établissement de structures compétentes de leadership, la définition de périmètre géographique, les communications, etc.
- Les divers membres de la coalition auront des points de vue divergents sur le problème commun et les potentielles solutions, parfois même des points de vue contradictoires. Il sera alors important de se rappeler que deux points de vue opposés peuvent tous deux être corrects.
- Ces processus nécessitent souvent des itérations et des répétitions pour analyser, planifier, tester, apprendre et s'adapter. Cela est également positif car cela permet l'amélioration du processus même. Les membres de la coalition peuvent apprendre à être de meilleurs participants au fur et à mesure.
- Certains conflits font inévitablement partie des processus collectifs. En tant qu'organisateur ou organisatrice, il est important de se concentrer sur les problèmes plutôt que sur les individus, et d'atténuer les conflits plutôt que de les éviter.

Exemples de Planification, de prise de décisions & d'actions conjointes

- **Analyse** : Une grande variété d'études, d'évaluations et d'analyses peuvent être précieuses pour les coalitions de Action Collective. Le [Module 10](#) fournit plusieurs exemples d'analyse des problèmes (cause profonde, arbre à problèmes, cartographie des systèmes), d'analyse du contexte (parties prenantes, réseau, économie politique), et autres. De nombreux cas étudiés dans le cadre de la recherche ont appliqué une ou plusieurs de ces approches. Par exemple, l'activité *Mindanao Youth for Development* aux Philippines a soutenu les *Youth Development Alliances* pour qu'elles réalisent des analyses de contexte. L'approche d'amélioration de la qualité utilisée par le partenariat *HIV-Free Survival* en Tanzanie comprenait une analyse collective des données fournies par les membres de la coalition pour trouver des opportunités d'améliorer la prestation des soins de santé.
- **Planification conjointe** : La plupart des organisateurs et organisatrices ont eu l'expérience d'aider un groupe à travers un processus de planification participative. Presque tous les cas étudiés dans le cadre de la recherche sont passés par un processus de planification conjointe pour fixer les priorités et déterminer les actions que les membres de la coalition pourraient entreprendre ensemble ou les uns à côté des autres. Par exemple, l'activité *Strengthening Advocacy and Civic Engagement* au Nigeria a facilité la planification conjointe des actions pour chaque coalition thématique d'Action Collective qu'elle a soutenue. La coalition de l'activité *Sanitation for Health* en Ouganda a travaillé ensemble pour créer une stratégie nationale pour l'assainissement basé sur le marché.
- **Prise de décision collective** : Une fois encore, l'une des demandes les plus courantes adressées aux organisateurs et organisatrices est d'aider le groupe à prendre des décisions ou à parvenir à un consensus. La plupart des cas étudiés dans le cadre de la recherche ont régulièrement pris des décisions collectives. Par exemple, l'activité *Family Care First* au Cambodge a mené un processus structuré d'examen et de sélection collectifs de propositions d'activités à soutenir et de membres de la coalition pour diriger leur mise en œuvre. Le groupe de coordination *Bangladesh Livestock* a pris des décisions collectives sur les besoins en formation des membres et des parties prenantes.



Quelques questions pour guider la planification, la prise de décisions & les actions conjointes

- Quels sont les éléments essentiels d'un processus visant à soutenir la coalition dans la résolution de son problème commun ?
- Quelles hypothèses sont contestées ou débattues entre les membres ayant des opinions divergentes ?
- Quels types de questions les membres se posent-ils sur le contexte, le problème ou les solutions potentielles ?
- Existe-t-il des contraintes clés liées aux relations entre les parties prenantes ? Liées aux hypothèses sous-jacentes et aux incitations perverses ? Liées à la politique et aux rapports de pouvoir ?
- Quels sujets importants nécessitent un consensus entre les membres de la coalition ?
- Existe-t-il des possibilités d'utiliser les processus collectifs pour renforcer la confiance et la cohésion entre les membres de la coalition ?



Point de décision : Comment allez-vous intégrer la planification conjointe, la prise de décision et l'action dans le processus d'organisation ?

MODULE 6 : POINTS CLÉ À RETENIR

- L'étude de LINC a révélé qu'il existe des facteurs importants qui contribuent au fonctionnement et aux opérations d'une Action Collective efficace, indépendamment du contexte ou du thème. Les stratégies pour atteindre ces facteurs doivent être choisies en fonction de la situation spécifique. Les facteurs sont interdépendants les uns des autres et des facteurs importants pour maintenir la participation de l'Action Collective ([Module 5](#)) et pour améliorer les résultats dans le temps ([Module 7](#)).
- **Une structure de leadership compétente** a deux composantes clés : un hub capable de soutenir la coalition, et des structures appropriées pour que la coalition fonctionne efficacement. Le leadership désigne le rôle consistant à motiver la coalition vers ses objectifs plutôt que le pouvoir ou l'influence, qui doivent être plus équitablement partagés entre les membres de la coalition. Le personnel et les structures adéquats ont un impact direct sur le fonctionnement quotidien de la coalition.
- **Le financement des activités** est constitué des ressources auxquelles la coalition peut avoir accès ou qu'elle peut exploiter pour donner suite aux décisions et aux actions jugées prioritaires. Ces ressources peuvent être une incitation pour les membres et peuvent être allouées pour motiver la collaboration plutôt que la compétition. Pour éviter d'éventuels problèmes de confiance, les décisions de financement doivent être transparentes et équitables.
- Les processus multipartites nécessitent des **communications internes et externes** pour que la coalition puisse partager les informations et les connaissances entre les membres et avec un public plus large. La communication interne soutient la cohésion du groupe, la coopération et l'amélioration des résultats. La communication externe peut sensibiliser et aider la coalition à atteindre des objectifs de plaidoyer ou de changement de comportement.
- Une composante essentielle de toute Action Collective est la **planification, la prise de décision et les actions conjointes**. Ces processus alignent la compréhension et les efforts des membres de la coalition, ce qui permet d'améliorer la confiance dans l'activité et de traduire les idées collectives en résultats. Le [Module 10](#) contient également de brèves introductions et des liens vers des outils et des ressources suggérés pour faciliter ces processus conjoints.

MODULE 7

Planifier la réussite : Les Résultats

DANS CE MODULE :

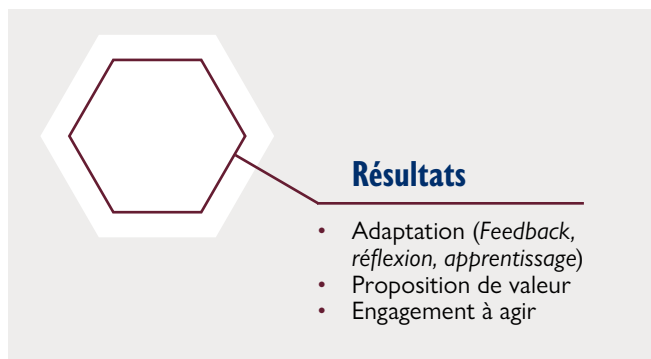
L'Adaptation

La Proposition de Valeur

L'Engagement pour Agir

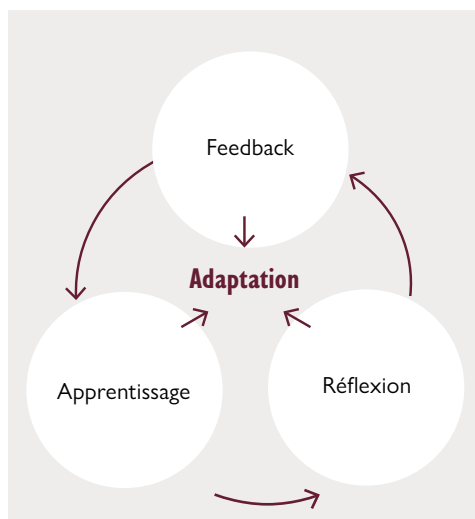
L'Action Collective est une méthode dynamique et itérative de collaboration. Elle bénéficie énormément des processus d'apprentissage continu, de réflexion et d'adaptation qui augmentent son efficacité et améliorent les résultats globaux. Ces trois facteurs clés contribuent à favoriser un environnement propice au progrès et à l'amélioration : l'adaptation (y compris le retour d'information ou *feedback*, la réflexion et l'apprentissage) ; la proposition de valeur et l'engagement à agir. Ce module fournit des conseils pour appliquer chacun de ces processus aux efforts d'Action Collective dans n'importe quel contexte.

En parcourant ce module, gardons à l'esprit que ces facteurs sont interdépendants les uns des autres, qu'ils encouragent la participation à une coalition d'Action Collective ([Module 5](#)) et la gestion effective d'une Action Collective ([Module 6](#)). Le [Module 10](#) fournit des références et de brèves introductions et des liens vers certains outils et ressources sur l'apprentissage et les résultats d'une Action Collective.



L'ADAPTATION

Une Action Collective efficace nécessite des phases régulières de réflexion et d'adaptation. L'adaptation désigne la capacité de la coalition à réaligner ses objectifs, ses processus, ses plans et ses actions. En



rassemblant des parties prenantes aux perspectives différentes, un groupe peut découvrir que le moyen initial par lequel il cherche à apporter un changement n'est peut-être pas le plus efficace. L'adaptation permet de maintenir l'engagement des membres, d'écouter leurs voix et leurs points de vue, de leur donner la maîtrise de l'orientation de la coalition et de répondre à leurs besoins et préoccupations. Les coalitions doivent donc mettre en place un retour d'information régulier et intentionnel tout au long du processus de l'Action Collective.

L'adaptation peut être intégrée à une approche d'Action Collective de différentes manières. De nombreuses structures collaboratives telles que le [CLA](#), [l'Impact Collectif](#), [l'Amélioration de la Qualité](#) et la [Gestion Adaptative](#) ont des mécanismes intégrés pour garantir

des phases régulières de réflexion et d'adaptation. Dans une Action Collective, cela peut se traduire par de simples enquêtes menées régulièrement auprès des membres et un retour d'information utilisé pour



aider à comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré. Cela peut également prendre la forme d'un atelier annuel au cours duquel la coalition se réunit pour examiner les efforts réalisés et établir un plan détaillé pour aller de l'avant. Le feedback des membres est essentiel pour identifier les lacunes. Il peut être utile de faire appel à un organisateur ou à une organisatrice ou encore à un évaluateur ou évaluatrice externes et neutres qui pourront recueillir les commentaires des participants de manière plus transparente. Enfin, les coalitions peuvent aussi augmenter leur adaptabilité en créant des groupes de travail chargés d'évaluer et d'explorer différentes approches des questions prioritaires.

Les responsables de la mise en œuvre doivent réfléchir à la manière dont ils incorporent l'adaptation dans le processus d'Action Collective tout en respectant les exigences de l'USAID, telles que les plans de travail formels et le suivi des performances. Le [Module 9](#) peut être consulté pour de plus amples informations sur les activités de Suivi, Évaluation et Apprentissages adaptatives.

Adaptation

L'activité *Clean Air Green Cities (CAGC)* vise à lutter contre la pollution atmosphérique et ses effets sur la santé à Hanoï, au Vietnam, en créant une "masse critique" d'actions conjointes entre plusieurs organisations. Au début de l'année 2020, le travail du hub a été bouleversé par l'épidémie de COVID-19. En réponse, il est passé à un mode de travail à distance et s'est concentré sur la pandémie en réorientant ses recherches sur les impacts du COVID-19 sur la qualité de l'air. Cette adaptation a permis de répondre non seulement aux problèmes du contexte local, mais aussi aux besoins d'une communauté mondiale.

Étude de cas

Adaptation	
Qu'est ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • La capacité de la coalition à revoir et réaligner ses objectifs, ses processus/fonctions internes, ses plans et ses actions. • Elle est fondée sur des pratiques intentionnelles de réflexion, de rétroaction et d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet aux membres de piloter les objectifs, les plans et les actions, ce qui conduit à un plus grand leadership local. • Contribue à l'amélioration du processus même de l'Action Collective. • Maintient les membres engagés et dévoués. • Instaure une culture de curiosité, d'apprentissage et d'amélioration.

Feedback, Réflexion et Apprentissage

Le retour d'information est la principale source d'information permettant aux dirigeants de mieux comprendre les besoins des membres et d'intégrer ces informations dans leur démarche grâce à des pratiques de gestion adaptative. Le retour d'information peut prendre de nombreuses formes et porter sur un large éventail de sujets relatifs au fonctionnement de la coalition, notamment la planification et la prise de décisions conjointes, le financement, le leadership et la structure même de la coalition. Dans de nombreux cas, il peut être utile de solliciter des retours de forme continue et à intervalles réguliers, et de donner aux membres la possibilité de partager leurs commentaires de manière anonyme.

Ce feedback doit être organisé, analysé et communiqué aux dirigeants concernés, et partagé avec tous les membres de la coalition elle-même. En fin de compte, solliciter un retour consiste à chercher à améliorer l'efficacité en se basant sur les participants. Pour faciliter ce retour d'information, il faut faire en sorte qu'il soit facile à donner et à recevoir, lors de suffisamment d'occasions par de multiples mécanismes, en établissant un climat de confiance et en faisant preuve de réceptivité aux commentaires reçus.

Outre le retour d'information sur les opérations de la coalition, il est important d'engager une réflexion et un apprentissage sur les plans, les actions et les résultats de la coalition. Les activités de réflexion sont le plus

BOÎTE À OUTILS : ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT

Une approche de l'adaptation continue par l'utilisation de la pensée évaluative et du feedback. Elle inclut généralement la présence d'un ou plusieurs évaluateurs au sein des équipes.

souvent basées sur des données issues du travail sur le terrain, des projets pilotes, de la recherche ou d'autres analyses, et sont l'occasion de revoir et de revalider les hypothèses initiales qui sous-tendent les stratégies et les objectifs communs de la coalition.

La réflexion et l'apprentissage peuvent être menés en tant qu'activité ponctuelle pour examiner une stratégie particulière (comme un examen après action) ou dans le cadre d'un événement régulier (par exemple, une réunion semestrielle de pause et de réflexion, ou des sessions mensuelles d'examen des données). Elles peuvent également être soutenues par une série d'outils de réflexion et d'apprentissage conscients de la complexité, tels que [Outcome Harvesting](#) ou [Developmental Evaluation](#) (voir le [Module 8](#) pour en savoir plus sur le processus de SEA conscient de la complexité).

En appliquant ces approches d'adaptation de plus en plus courantes, il est important de mettre l'accent sur l'apprentissage partagé au sein de la coalition. Ces approches offrent aux membres l'occasion de mieux se coordonner, d'aligner leurs stratégies institutionnelles sur celles de la coalition et de renforcer la cohésion du groupe.

L'Action Collective rend possibles également d'autres types d'opportunités d'apprentissage. Chaque institution, organisation et individu apporte ses propres perspectives, expériences, compétences et connaissances à la coalition. Bien que l'Action Collective cherche à ce que les membres alignent leurs propres stratégies et actions sur celles de la coalition, les membres continuent généralement à avoir d'autres activités, programmes, recherches et résultats. L'Action Collective offre aux membres une occasion unique de partager leurs connaissances et leurs points de vue avec d'autres experts, ce qui peut apporter des avantages dans les deux sens. Ceux qui partagent l'information peuvent recevoir des commentaires perspicaces, des questions qui suscitent la réflexion et de nouvelles idées de la part des autres membres de la coalition. Ceux qui reçoivent des informations peuvent apprendre et intégrer de nouvelles connaissances dans leur propre travail. Cela se répercute également sur le travail de la coalition en améliorant la confiance et la coopération, et en augmentant les connaissances collectives à intégrer dans les plans et actions communs.

Les opportunités d'apprentissage partagé peuvent prendre de nombreuses formes, notamment des produits de connaissance, des ateliers, des séminaires ou des sommets d'apprentissage (voir encadré). L'apprentissage peut être établi au sein d'une Action Collective en créant des groupes de travail dédiés au partage des connaissances, présidés par des membres de la coalition. Ces opportunités offrent non seulement aux membres une plateforme pour mettre en valeur leur travail et partager les leçons apprises, mais elles peuvent aussi servir à inciter les membres à rester engagés dans le travail de la coalition.



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- De nombreuses études ont démontré que l'adaptation conduit à de meilleurs résultats (voir la revue du Learning Lab de l'USAID). Appliquer cela à l'Action Collective met l'accent sur le processus collectif et la cohésion du groupe, ainsi que sur le travail et les résultats de la coalition.
- Ce facteur est très étroitement lié avec le cadre Collaborating, Learning and Adapting (CLA) sur lequel existe également une grande base de connaissances, d'outils, de conseils et d'exemples sur le Learning Lab de l'USAID.

Apprentissage

Le programme Mindanao Youth for Development (MYDev) a été créé pour relever les défis et saisir les opportunités auxquels sont confrontés les jeunes en situations de vulnérabilité non scolarisés dans huit régions frappées par le conflit à Mindanao, aux Philippines. Le programme a réussi à intégrer l'apprentissage et le partage de connaissances dans son approche grâce à l'organisation de sommets annuels d'apprentissage avec la participation de plusieurs alliances pour le développement des jeunes (Youth Development Alliances - YDA en anglais). Ces rencontres ont permis aux membres des YDA de réfléchir à leur travail, de partager leurs progrès et de partager les bonnes pratiques. Ce sommet annuel a permis de renforcer les compétences des membres de la YDA tout au long de la durée de vie du projet et de fournir un apprentissage précieux aux organisateurs et organisatrices du programme.

Étude de cas

- Rappelons ici que l'objectif de l'adaptation n'est pas l'adaptation elle-même, mais la création d'une culture d'apprentissage et d'amélioration sur le long terme.
- L'adaptation, le retour d'information, la réflexion et l'apprentissage peuvent être appliqués à tous les autres facteurs présentés dans ce Guide, notamment à l'obtention de l'adhésion du gouvernement, la définition du périmètre géographique, au sein des structures de leadership, pendant la planification et les actions conjointes, les communications et la proposition de valeur.
- Le feedback, la réflexion, l'apprentissage et l'adaptation réguliers demandent des ressources dédiées tout au long de l'Action Collective. Il existe un nombre important de plateformes en ligne qui peuvent y contribuer, comme les enquêtes (par exemple, SurveyMonkey, LimeSurvey, Qualtrix, Google Forms, etc.) et les tableaux virtuels (par exemple, Miro, Mural, etc.).



Exemples de stratégies d'adaptation

- **Établir des mécanismes réguliers de feedback, de réflexion, d'apprentissage et d'adaptation.** Les plateformes, outils et mécanismes tels que les enquêtes, les évaluations, les réunions de pause et de réflexion ou les conférences peuvent être très efficaces pour encourager l'adaptation continue tout au long d'une Action Collective. Par exemple, l'activité *Strengthening Advocacy and Civic Engagement* au Nigeria a utilisé activement une approche de gestion adaptative à intervalles réguliers (semestriels ou plus fréquents) de réflexion et d'adaptation, y compris des ajustements aux plans de travail et aux budgets. L'activité *Mindanao Youth for Development* aux Philippines a organisé des sommets annuels d'apprentissage pour que de multiples alliances de développement de la jeunesse se rencontrent, partagent leurs expériences et apprennent les unes des autres.
- **Intégrer l'adaptation dans les structures ou les processus de la coalition.** Les mentalités et les approches adaptatives peuvent être davantage encouragées en les intégrant à la structure de la coalition, par exemple avec des groupes de travail spécifiques axés sur le Suivi, Évaluation et Apprentissage (SEA) ou le partage des connaissances. Par exemple, l'activité *Family Care First* au Cambodge a créé plusieurs groupes de travail sur des sujets thématiques, chacun étant chargé de piloter, d'apprendre et d'améliorer le travail collectif sur ces sujets, ainsi que d'en rendre compte à l'ensemble de la coalition. En outre, la coalition a créé un Groupe de Partage des Connaissances pour justement apprendre à travers les efforts de l'ensemble des membres.
- **Réfléchir aux moments clé aux adaptations nécessaires.** Un organisateur et une organisatrice d'Action Collective savent se rendre compte des moments d'opportunité ou de défi et savent prendre le temps d'adapter leur propre processus pour encourager la réflexion. Ils savent, enfin, réorienter le travail de la coalition. Par exemple, comme pour de nombreuses autres activités dans le monde, le *Core Group Polio Project* a reconnu la nécessité d'ajuster les programmes et les processus pour répondre à la pandémie de COVID-19.
- **Lier explicitement le processus de SEA à l'adaptation.** L'adoption d'un plan de SEA qui prévoit la collecte et l'analyse de données pour soutenir l'apprentissage, et qui est flexible à l'aspect dynamique de l'Action Collective encourage l'adaptation ([Module 8](#)). Une partie de ce processus consiste en un accès transparent aux données au sein de la coalition, et en des discussions régulières sur ces données - dans le respect des paramètres de gestion éthique des données et de la vie privée. Par exemple, le processus d'amélioration du partenariat *HIV-Free Survival* en Tanzanie était fondé sur la présentation régulière des données SEA pour une discussion de groupe, une réflexion et une adaptation.



Adaptation : quelques questions pour guider la réflexion

- Le niveau de confiance et d'ouverture des membres de la coalition permet-il un feedback honnête ?
- Que peut-on faire pour encourager un feedback honnête et régulier de la part des membres de la coalition ?

- Existe-t-il des plateformes de partage des connaissances sur lesquelles le feedback, la réflexion et l'apprentissage pourraient être incorporés ?
- Quel est l'intervalle de temps raisonnable pour que la coalition ait acquis suffisamment d'expérience (en matière de processus internes et/ou d'actions et de résultats) pour réfléchir sur son parcours et adapter son travail ?
- Y a-t-il des structures de leadership ou d'organisation que la coalition peut mettre en place pour soutenir et encourager l'adaptation ?



Point de décision : Comment incorporer le retour d'information, la réflexion, l'apprentissage et l'adaptation dans le processus d'organisation de l'Action Collective ?

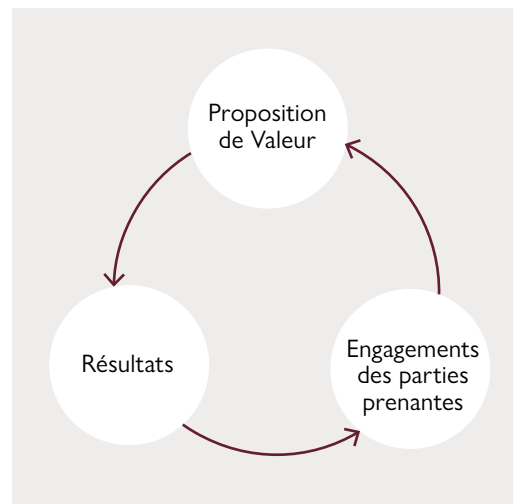
LA PROPOSITION DE VALEUR



Les coalitions d'Action Collective fournissent essentiellement un espace de contact pour que les parties prenantes puissent mener des actions autour d'un intérêt partagé vers un objectif commun. Comme nous l'avons vu, elles peuvent également fournir aux organisations des sources de financement d'activités (veuillez consulter la partie sur le Financement des Activités dans le [Module 6](#)). Toutefois, les liens et les ressources ne sont pas les seules motivations de la participation. Les membres doivent tirer une certaine valeur ou un certain avantage de leur participation. Par exemple, les coalitions peuvent donner accès à la formation, au mentorat et au renforcement des capacités, au partage des connaissances et des informations entre partenaires, à l'accès et à la capacité de s'engager auprès du gouvernement, ou à la possibilité d'influencer la politique. Pour les acteurs gouvernementaux en particulier, elles peuvent donner accès à des ressources, à des connaissances, à une expertise ou à un meilleur accès à leurs circonscriptions qui pourraient faire défaut.

La proposition de valeur de la coalition d'Action Collective peut être différente selon les membres. Il peut donc être nécessaire de prendre en compte de multiples aspects du problème partagé, du processus collectif, de la structure de la coalition, des actions conjointes et des résultats attendus. La proposition de valeur pour les participants est aussi fortement interdépendante des autres facteurs présentés dans ce Guide - y compris les rôles potentiels au sein de la coalition et les facteurs déterminant la participation, les opérations et les résultats. Les approches d'Action Collective efficaces doivent également garder à l'esprit que la proposition de valeur est à la fois

un facteur contribuant à une collaboration efficace et un résultat de celle-ci. Cet effet de levier peut aider une coalition à créer et à maintenir une dynamique, favorisant ainsi des résultats plus efficaces et durables.



Proposition de Valeur

Qu'est ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • Avantages perçus par les membres en fonction de leur participation à l'effort de Action Collective. • Répond à la question " qu'est-ce que j'en retire ? ". • Peut être différent selon les parties prenantes. • Peut prendre de nombreuses formes. • Fortement interdépendante avec d'autres facteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintient les participants activement engagés dans un processus continu. • Permet d'obtenir des résultats continus grâce à un cycle vertueux de feedback. • Peut être aussi bien une motivation à participer qu'un résultat de la participation.

Notes pour les organisateurs et organisatrices

- Comme la proposition de valeur peut varier selon les parties prenantes, il est important de pouvoir dégager de multiples avantages potentiels de l'effort d'Action Collective.
- Il existe un large éventail d'avantages potentiels à la participation, notamment l'apprentissage, le réseautage, l'influence sur le débat, la participation à une solution prometteuse, l'accès aux ressources, etc.
- Il est important de garder un œil sur ce qui motive les membres à participer à un moment donné - c'est un élément crucial du retour d'information pour l'adaptation. Le maintien des avantages perçus de la participation est tout aussi important que l'adaptation pour améliorer la valeur au fil du temps.

Exemple de stratégies pour optimiser la proposition de valeur

- **Encourager le réseautage et les partenariats.** Les membres de la coalition ont affirmé que les occasions de nouer des contacts avec d'autres participants et de former de nouveaux partenariats leur ont été très utiles. Ils ont également renforcé leur profil auprès des autres membres, en particulier les influents. Par exemple, de nombreux membres de l'activité *Strengthening Advocacy and Civic Engagement* au Nigeria ont accordé une grande valeur à la possibilité de rencontrer et de travailler avec d'autres personnes défendant les mêmes causes. Les membres de la coalition *Clean Air Green Cities* au Vietnam ont également souligné l'avantage de pouvoir étendre leur réseau et travailler avec de nouveaux partenaires.
- **Promouvoir la réussite de la coalition.** Les résultats positifs apportent reconnaissance, capital politique et ressources à venir. Cela permet également d'aligner davantage les activités des membres sur celles de la coalition dans son ensemble. Par exemple, les participants aux coalitions du défi de 100 Jours dans le cadre du projet *Transparency Rapid Response* au Mexique ont estimé qu'ils ont gagné un capital politique et social important en démontrant leurs efforts positifs de lutte contre la corruption au public, au gouvernement et aux parties prenantes externes. Les membres de la

Proposition de valeur

Le partenariat *HIV-Free Survival* (PHFS) est une initiative multi-pays visant à réduire les infections de VIH chez les enfants. En Tanzanie, les partenaires travaillant dans le domaine de la santé maternelle et infantile cherchaient une nouvelle démarche pour accélérer les progrès et pour mieux atteindre leurs objectifs. En réponse, l'activité a établi un comité de pilotage dirigé par le Ministère de la Santé aux côtés d'ONG internationales et de partenaires techniques qui ont mis en œuvre un programme d'amélioration de la qualité (AQ) sur certains sites pilotes. Les membres entre eux ont fait preuve de meilleures pratiques efficaces, qui ont ensuite été transmises par la coalition et utilisées pour intensifier les interventions. Cette démarche a encouragé l'apprentissage et le partage des connaissances entre les membres, répondant ainsi à leur intérêt pour une nouvelle démarche plus efficace dans leur travail.

Étude de cas

coalition du partenariat *HIV-Free Survival* en Tanzanie ont fait remarquer que l'alignement étroit des résultats sur leurs missions signifiait déboucherait sur la réalisation de réels progrès dans l'atteinte de leurs objectifs. De même, les membres du *Core Group Polio Project* ont reconnu que la collaboration avec d'autres experts était le seul moyen de transmettre les connaissances, les vaccins et les autres services nécessaires dans une région frontalière si perméable.

- **Investir dans l'apprentissage conjoint, l'information et l'expertise.** Une valeur clé de la participation aux efforts d'Action Collective a été la capacité d'apprendre des autres et d'améliorer son travail, ainsi que d'aider à améliorer le travail des autres. Au-delà de l'apprentissage à partir d'exemples ou de coopération, l'accès direct à l'information, aux ressources de connaissances et aux experts techniques est considéré comme un avantage important. Par exemple, plusieurs coalitions ont concentré leurs efforts sur l'apprentissage et l'accès à l'information, notamment *Clean Air Green Cities* au Vietnam, *Family Care First* au Cambodge, *HIV-Free Survival* en Tanzanie, *Strengthening Advocacy and Civic Engagement* au Nigeria et *Resilience and Economic Growth* au Kenya.
- **Fournir un accès au financement en cas de besoin.** Comme nous l'avons vu dans le [Module 6](#), le fait de donner accès au financement aux membres de la coalition peut parfois poser des problèmes, mais globalement c'est considéré comme un réel avantage dans de nombreux cas. Par exemple, l'activité *Family Care First* au Cambodge a utilisé un processus transparent et participatif pour allouer les fonds levés par la coalition pour des activités conjointes, et les membres ont fait remarquer que ce financement et ce processus étaient des aspects très positifs de l'Action Collective.

Quelques questions pour guider la construction d'une proposition de valeur

- Qu'est-ce que les membres de la coalition apprécient le plus dans le fait de travailler ensemble ?
- Qu'est-ce qui motivera leur participation initiale et leur engagement à long terme ?
- Y a-t-il des moyens par lesquels les autres facteurs clés d'une Action Collective efficace puissent renforcer la proposition de valeur pour les membres de la coalition ?
- Comment suivre l'évolution de la valeur perçue par les membres au fil du temps ?
- Est-il possible de satisfaire certaines de ces valeurs sans financement majeur ? Comment tirer parti des fonds propres des membres pour créer de la valeur au sein de la coalition ?



Point de décision : Quelles seront les stratégies les plus efficaces pour apporter de la valeur aux membres de la coalition ?

L'ENGAGEMENT POUR AGIR



Pour que les facteurs de ce Guide conduisent à une collaboration efficace, les participants doivent s'engager à mettre leurs plans en action. Cela signifie que toutes les personnes et organisations impliquées comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités, qu'elles participent de manière cohérente et significative à la coalition et qu'elles donnent suite aux actions et aux décisions. En plus d'assurer le fonctionnement efficace de la coalition, la responsabilisation contribue également à créer un sentiment d'appartenance et à faire en sorte que les membres "tirent dans la même direction". L'engagement à agir étant étroitement lié à la valeur perçue, la responsabilité est à la fois un facteur contributif et un résultat d'une collaboration efficace.

Pour qu'une coalition fonctionne efficacement, il doit y avoir des attentes claires pour tous les membres, pas seulement pour ceux qui occupent des postes de direction ou de décision. Il peut s'agir d'exigences en

matière de présence ou de contribution, d'un cahier des charges documenté, de protocoles d'accord et de déclarations d'engagement. Tout au long du processus d'Action Collective, les membres doivent être motivés pour maintenir leur engagement envers l'effort, qui peut être renforcé par l'adaptation et le Suivi, l'Évaluation et l'Apprentissage (SEA) conscients de la complexité (**Module 8**). Des démarches SEA réfléchies permettent également d'améliorer la compréhension de l'impact d'une coalition et de soutenir un environnement de partage des connaissances et d'adaptation. Les organisateurs et organisatrices doivent également analyser le retour d'information des membres et l'intégrer dans les décisions futures en matière de performance, de leadership et de programmation. Toutes ces tâches nécessitent un leadership fort et compétent opérant au sein de structures transparentes, telles qu'un

secrétariat doté d'un mandat clair. Tout comme la valeur perçue, l'engagement à agir doit être considéré à la fois comme un résultat et un facteur contribuant à l'efficacité de l'Action Collective.

L'engagement pour agir peut être l'un des facteurs les plus difficiles à faciliter dans une Action Collective, surtout lorsqu'il exige des membres qu'ils abandonnent une partie de leur autonomie et qu'ils collaborent avec des concurrents habituels. Cependant, l'étude de LINC a mis en évidence un certain nombre de stratégies pour motiver le suivi, et a constaté que le progrès qui découle de l'engagement collectif crée un cycle vertueux qui renforce l'engagement ultérieur.

Engagement à agir

Le Projet de Renforcement du plaidoyer et de l'engagement civique a été mis en œuvre dans le but de renforcer la capacité de la société civile nigériane à influencer l'élaboration et la mise en œuvre de réformes démocratiques clés aux niveaux national, régional et local. Dans le cadre de ce processus, l'exécutant a utilisé une matrice de stratégie de plaidoyer pour planifier et suivre les actions et les résultats des différents regroupements participants au programme. Chaque semaine, les regroupements ont rapporté des histoires à l'exécutant du programme qui ont été ajoutées à la matrice pour visualiser comment les regroupements passaient de la sensibilisation à l'engagement. La matrice a également permis de mettre en évidence la manière dont les activités collectives de chaque regroupement conduisent à des résultats intermédiaires qui soutiennent leurs objectifs de plaidoyer spécifiques.

Étude de cas

L'Engagement pour agir

Qu'est ce que c'est	Pourquoi est-ce important
<ul style="list-style-type: none"> • Une compréhension claire des rôles et des responsabilités. • Une participation cohérente et significative à la coalition. • Assurer le suivi des actions ou des décisions. • Alignement des actions individuelles sur les objectifs de la coalition. • Exige que les membres acceptent de renoncer à une certaine autonomie, en faisant passer le collectif avant l'organisation individuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions et le suivi favorisent le fonctionnement efficace et les résultats continus de la coalition. • Le suivi des actions est une composante fondamentale du travail de la coalition. • Peut être difficile à réaliser avec des membres qui ont l'habitude d'être en concurrence. • Les membres "tirent dans la même direction", c'est ce qui différencie l'Action Collective des approches traditionnelles. • Peut être à la fois un contributeur aux résultats de Action Collective, et un produit de ceux-là.



Notes pour les organisateurs et organisatrices

- La responsabilité et l'engagement bénéficient le plus d'une communication claire et directe des attentes. La délimitation des rôles et des responsabilités dans l'ensemble et pour des activités ou des processus spécifiques de la coalition est précieuse.
- Dans une Action Collective, les actions et les prises de décision partagées et alignées sur les objectifs généraux de la coalition sont efficaces et efficientes. Les responsabilités et le leadership doivent être

partagés de manière équitable et inclusive, et c'est mieux lorsque les membres de la coalition peuvent choisir eux-mêmes les responsabilités qui leur conviennent.

- En ce qui concerne l'engagement et le suivi, il est important de montrer l'exemple. Si le Hub et l'organisateur ou organisatrice ne s'engagent pas à prendre des mesures et à les suivre, il est peu probable que les autres membres de la coalition le fassent.
- Comme mentionné auparavant dans ce Guide, une partie importante du temps des organisateurs et organisatrices d'Actions Collectives est souvent consacré au suivi des accords des membres. Ce suivi peut être un moyen efficace d'encourager davantage l'engagement.
- Les membres de la coalition sont également plus susceptibles de donner suite à leurs engagements si les erreurs sont prises comme apprentissages (et ne sont pas punies).
- En même temps, il est également utile de montrer que le non-respect des engagements a des conséquences.

Exemples de stratégies d'engagement

- **Développer des attentes claires quant aux rôles et responsabilités des membres.** Une étape essentielle pour encourager l'engagement à l'action dès le début de l'Action Collective consiste à rendre les rôles et les responsabilités des membres - et des dirigeants - clairs pour tous. Cela contribuera à améliorer la transparence et la confiance dans le processus de l'Action Collective ainsi qu'entre les membres. Ces attentes peuvent être contenues dans des exigences minimales de présence ou de contribution, détaillées dans des cahiers des charges écrits ou des protocoles d'accord. L'activité *Sanitation for Health Collective Impact* en Ouganda a donné la priorité à ce facteur en fournissant des versions écrites provisoires des rôles et des responsabilités des membres du comité directeur aux partenaires avant leur convocation et en les examinant en détail et en les révisant en conséquence lors de la première série de réunions du groupe.
- **Développer la responsabilité dans le fonctionnement et la gestion de la coalition.** Une activité complémentaire à la définition des rôles des membres consiste à créer des mécanismes de responsabilité pour s'assurer que les membres assument leurs responsabilités et qu'ils rendent des comptes à la coalition. Cela peut se faire en effectuant un suivi régulier des activités et de la participation des membres, en organisant des examens annuels ou des événements " pause et réflexion ", ou en faisant appel à un évaluateur du développement qui servira de partie neutre. Le Partenariat pour une survie sans VIH a intégré des mesures de responsabilité à son approche d'Action Collective dès la création du groupe en développant un protocole national avec des buts, des objectifs, des activités et un cadre de S&E clairs pour mesurer la mise en œuvre.
- **Reproduire les mécanismes de responsabilité existants dans les structures actuelles.** Comprendre le travail des membres au sein de leurs propres institutions, comme les ministères ou les groupes de travail sectoriels, et répliquer ces mécanismes afin de renforcer l'engagement au sein de la coalition. Rechercher des moyens d'ajouter des activités complémentaires aux mandats existants ou de les reproduire au sein de la coalition afin de créer des mécanismes familiers de responsabilité et de retour d'information. S'inspirer des méthodes de travail des membres permettra d'intégrer les efforts de la coalition dans les rôles existants des membres, abaissant ainsi la barre de l'engagement dans l'action. Dans le cadre d'une série de Défis de 100 jours menés dans le cadre du projet *Transparency Rapid Response* au Mexique les organisateurs et organisatrices ont aidé les membres à comprendre comment ils pouvaient utiliser leur position dans les institutions de l'État pour aider à faire progresser collectivement les objectifs de la coalition.
- **Bilans réguliers des rôles et des responsabilités.** Les organisateurs et organisatrices doivent prévoir le changement des rôles et des responsabilités des membres au cours de l'Action Collective, certains membres pouvant assumer davantage de responsabilités et d'autres devant éventuellement réduire leur engagement au fil du temps en raison d'autres obligations au sein de la coalition. L'inclusion d'un bilan régulier des rôles et des responsabilités aidera les organisateurs et organisatrices à se

tenir au fait des capacités et des engagements changeants de leurs membres. Par exemple, dans le programme *Family Care First* au Cambodge, les organisateurs et organisatrices ont remarqué une baisse de la participation après les deux premières années des réunions de la coalition, même si le nombre de membres continuait à augmenter. En réponse, le hub a décidé établir des exigences minimales de participation afin de définir plus précisément les attentes des membres de la coalition.



Engagement pour agir : questions pour guider la réflexion

- Quelles valeurs ou incitations motiveront l'engagement des membres à entreprendre des actions ?
- Comment les activités de la coalition encourageront-elles les membres à s'engager en faveur de leurs objectifs communs ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités qui conviennent le mieux aux membres et à la taille de la coalition ? Comment codifier ces rôles et responsabilités afin qu'ils soient clairs pour tous ?
- Comment créer des structures de responsabilité qui favoriseront l'engagement des membres à agir ?
- Comment faire en sorte que les membres soient responsables devant la coalition et comment monitorer leurs progrès ?
- Quels outils pour responsabiliser les membres ?



Point de décision : Quelles démarches adopter pour susciter un engagement à agir au sein d'une coalition ? Comment suivre les activités des membres pour qu'ils soient tenus responsables devant la coalition ?

MODULE 7 : POINTS CLÉ À RETENIR

- L'étude de LINC révèle qu'il existe des facteurs importants qui contribuent à atteindre et à améliorer les résultats d'une action collective efficace, indépendamment du contexte ou du thème. Les stratégies pour y parvenir doivent être choisies en fonction du contexte. Les facteurs sont interdépendants et importants pour maintenir la participation au sein de l'Action Collective ([Module 5](#)) et pour faire fonctionner la coalition. ([Module 6](#)).
- Une Action Collective efficace intègre le feedback, la réflexion, l'apprentissage et **l'adaptation** afin que la coalition puisse régulièrement réaligner ses objectifs, ses processus internes, ses plans et ses actions si nécessaire. Souvent, pour y parvenir, les organisateurs et organisatrices et doivent établir des exercices intentionnels de feedback, de réflexion et d'apprentissage, et les responsables de la mise en œuvre doivent négocier la flexibilité avec les donateurs.
- **La proposition de valeur** de la coalition répond à la question "Qu'est-ce que j'en retire ?" pour ses membres. Les avantages pour les membres peuvent être différents selon les parties prenantes. Ce facteur est fortement interdépendant des autres facteurs - plus les membres perçoivent de la valeur, plus ils sont disposés à investir dans l'Action Collective, qui créera à son tour davantage de valeur.
- **L'engagement pour agir** peut s'avérer être un des facteurs les plus difficiles à réussir dans une Action Collective. Il sous-entend de la part des membres la compréhension claire des rôles et des responsabilités, une participation cohérente et significative, et le suivi des décisions prises. Il peut également exiger des membres qu'ils renoncent à une certaine autonomie afin d'aligner leurs actions sur les objectifs de la coalition. Cependant, les progrès qui en découlent créent un cercle vertueux qui renforce davantage l'engagement.

MODULE

8

Suivi, Évaluation & Apprentissage (SEA) dans une Action Collective

IN THIS MODULE :

Un SEA qui tienne compte de la complexité

Mettre l'accent sur la Cohésion du groupe

Exemples d'Indicateurs de Cohésion

Les experts en développement international ont tendance à faire ce qu'ils savent mesurer plutôt que de mesurer ce qu'ils font.

Le Suivi, l'Évaluation et l'Apprentissage (SEA) doivent être pris en compte tout au long de la conception de l'Action Collective. Le SEA est une composante essentielle d'une Action Collective efficace, et ce module est consacré aux considérations nécessaires au SEL. Dans ce module, nous examinerons le SEL en fonction de la complexité, les moyens de mesure et d'évaluation la cohésion de groupe nécessaire pour une Action Collective efficace, et nous fournirons de nombreuses références et indications pour améliorer le SEL à ces égards.

Le SEA est une force motrice essentielle pour une Action Collective efficace. Les professionnels du développement international ont tendance à faire ce qu'ils savent mesurer plutôt que de mesurer ce qu'ils font. En d'autres termes, les responsables de la mise en œuvre sont souvent plus enclins à réaliser des interventions qui atteignent les indicateurs de résultats établis, plutôt que de définir des activités innovantes et d'établir ensuite des indicateurs pour mesurer les résultats. Pour une Action Collective, cela est important car :

- L'effort consistant à rassembler de multiples parties prenantes autour d'une question de développement partagée introduit une complexité supplémentaire.
- Le succès à long terme peut dépendre davantage de la cohésion de la coalition que d'une volonté de progresser vers des résultats techniques.

UN SEA QUI TIENNE COMPTE DE LA COMPLEXITÉ

[Suivi Conscient de la Complexité](#) est un outil à utiliser lorsque les résultats sont difficiles à prévoir, par exemple lorsque les parties prenantes apportent des perspectives différentes à la situation ; les facteurs contextuels influencent le problème et la programmation ; un contexte dynamique introduit de nouveaux défis et de nouvelles opportunités ; ou le rythme du changement est imprévisible.

Dans ces situations, le suivi du rendement comporte certains angles morts qui sont communs à l'Action Collective, tels qu'un éventail de résultats plus large que celui initialement prévu, y compris des résultats intentionnels, non intentionnels, positifs et négatifs. La coalition de parties prenantes engagées dans l'Action Collective est habilitée à définir le problème commun et à prioriser les actions conjointes, ce qui peut donner lieu à des résultats qui n'étaient pas prévus initialement. Un deuxième point aveugle commun concerne les voies alternatives de changement, telles que les actions multiples ou les parties prenantes contribuant aux résultats. Dans les Actions Collectives, les actions conjointes des membres d'une coalition sont spécifiquement destinées à atteindre des résultats synergiques que chaque action ne pourrait atteindre indépendamment.

L'USAID a continué à étendre son utilisation d'un ensemble croissant d'approches SEL conscientes de la complexité. Les méthodologies de suivi traditionnelles peuvent être utilisées conformément aux principes de la prise en compte de la complexité afin d'obtenir des outils efficaces pour mesurer et tirer des enseignements



du changement dans une situation complexe. De même, les méthodes conçues pour surveiller les stratégies, les projets et les activités de l'USAID visant à relever des défis complexes ne sont efficaces que si elles sont utilisées conformément aux principes tenant compte de la complexité.

L'USAID fournit des conseils sur les approches de SEA tenant compte de la complexité dans le [Livre blanc sur les Systèmes et la Complexité](#) et dans le [Guide MOMENTUM des Approches de Suivi consistant de la complexité](#), en décrivant une variété d'outils et de méthodes ; parmi eux, deux outils sont à retenir :

- Le document [Outcome Harvesting](#) recueille des éléments des principaux changements survenus, puis, en remontant dans le temps, détermine si et comment une intervention a contribué à ces changements
- Le document [Most Significant Change](#) est un outil qui génère des histoires de diverses parties prenantes de première ligne sur les changements dans leurs vies, leurs organisations et leurs contextes, et rend explicite chacune de leurs perspectives sur ce changement.

Des information supplémentaires peuvent être trouvés dans le [Bureau de l'apprentissage, de l'évaluation et de la recherche](#) de l'USAID, dans la Politique d'Évaluation de l'USAID et dans le (projet de) [Cadre de Résultats](#).



Point de décision : Quels outils de SEA tenant compte de la complexité seront les plus utiles pour suivre le changement et l'apprentissage dans le cadre de votre Action Collective ?

BOÎTE À OUTILS : OUTCOME HARVESTING

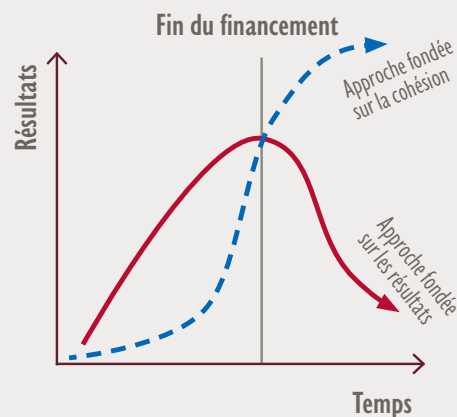
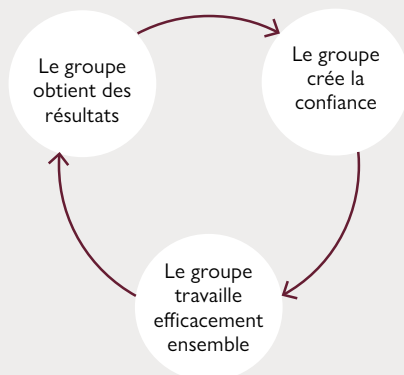
Outcome Harvesting est un outil de SEA conscient de la complexité qui identifie les changements majeurs et les résultats émergents, puis détermine comment une intervention ou une activité a contribué à ces changements.

L'ACCENT SUR LA COHÉSION DE GROUPE



Plusieurs des cas étudiés dans le cadre de la recherche de LINC ont mis en évidence une constatation peut-être contre-intuitive : pour constater des progrès sur la problématique de développement, la coalition doit se concentrer davantage sur la cohésion entre les membres que sur les progrès sur la question. Tout en mettant l'accent sur une programmation axée sur les résultats, l'USAID a souvent sous-investi dans la cohésion de groupe. Un équilibre entre la cohésion de groupe et les résultats techniques est toujours nécessaire et peut évoluer dans le temps ; cependant, pour réaliser des progrès durables et permettre l'adaptation à un contexte en évolution sur le long terme, la dynamique et la cohésion de groupe sont essentielles. L'accent mis délibérément sur la cohésion de groupe représente un cycle vertueux qui se construit de lui-même au fil du temps ; bien que cela puisse prendre plus de temps qu'une approche axée sur les résultats, ses résultats sont susceptibles d'être plus forts et plus durables dans le temps.

CYCLE VERTUEUX DE LA COHÉSION DU GROUPE CONDUISANT À DES RÉSULTATS DURABLES DANS LE TEMPS



Pour maintenir l'accent sur la cohésion, il est important d'établir des indicateurs de performance pertinents pour la cohésion. Par exemple, dans le cadre de l'activité de Renforcement du Plaidoyer et de l'Engagement Civique au Nigeria, les indicateurs initiaux ont mesuré plusieurs variables liées à la cohésion autour de la création de la coalition, de ses processus et de ses structures. Puis, lorsque la coalition a commencé à planifier et à agir ensemble pour atteindre ses objectifs techniques, l'activité a ajouté des indicateurs supplémentaires pour mesurer la progression vers ces résultats. Les indicateurs de cohésion peuvent inclure la valeur perçue de la coalition par ses membres, la densité du réseau et d'autres mesures de la force du réseau, les mesures du capital social et les scores de l'indice de confiance. Parmi les outils permettant de définir et de mesurer la cohésion, citons :

- **Analyse du Réseau Social – SNA**, est un outil puissant pour comprendre les relations entre les membres et pour mesurer le changement dans les rapports de pouvoir
- **Les enquêtes de perception et de feedback** sont utilisées en Action Collective pour s'assurer que le hub répond aux besoins des membres de la coalition, et pour améliorer l'efficacité et la cohésion du groupe.
- **L'indice de capital social** ou des outils similaires constituent des évaluations plus ciblées de la capacité de la coalition à travailler efficacement ensemble.



Point de décision : Comment mettre l'accent sur la cohésion par le biais d'indicateurs et autres outils et activités de SEA ?

EXEMPLES D'INDICATEURS DE COHÉSION



Exemple – indicateur de cohésion	Sources potentielles d'information
Indicateurs de gestion	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres de la coalition participant régulièrement aux réunions, défini comme un pourcentage de réunions auxquelles ils assistent. 	Listes de présence
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres de la coalition acceptant et signant un ensemble de règlements et de procédures/processus pour la coalition. 	Dossiers et notes de réunions
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plans d'action conjointe 	Rapports de coalition
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions conjointes effectuées 	Rapports de coalition
<ul style="list-style-type: none"> • Montants en dollars US des ressources investies par la coalition pour des actions communes. 	Rapports de coalition
Indicateurs de résultats	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des membres de la coalition à l'égard de l'effort de l'Action Collective et de la coalition. 	Enquêtes auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Probabilité exprimée par chaque membre individuel de continuer à participer à la coalition, exprimée en réponse moyenne. 	Enquêtes auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Perception des membres du degré de progrès généré par l'Action Collective. 	Enquêtes auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Perception des membres de la bonne gestion de l'Action Collective. 	Enquêtes auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Degré de confiance déclarée des membres entre eux. 	Enquêtes auprès des membres

Exemple – indicateur de cohésion	Sources potentielles d'information
<ul style="list-style-type: none"> Taille et densité du réseau de la coalition. 	Analyse du Réseau Social
<ul style="list-style-type: none"> Améliorations des forces de pouvoir au sein de la coalition, mesurées par les mouvements internes des membres les plus connectés ou les plus centraux. 	Analyse du Réseau Social
<ul style="list-style-type: none"> Changements dans l'indice de capital social de la coalition, mesurés par les partenariats, les connexions de partage d'informations, la participation régulière aux réunions, la confiance mutuelle, la confiance dans le Hub, les contributions des ressources. 	Indice de capital social ou une enquête de questions spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> Résultats et actions de cohésion pour la coalition dans son ensemble, ou pour des sous-ensembles de membres de la coalition. 	Obtention de Résultats, Pause & Réflexion



Point de décision : Y a-t-il des résultats particulièrement attendus pour la cohésion de groupe que l'on souhaite mesurer, apprendre et améliorer au cours de l'Action Collective ?

MODULE 8 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) doivent être pris en compte tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'Action Collective.
- Les efforts de l'Action Collective étant pilotés par les membres de la coalition, un SEA conscient de la complexité et une gestion adaptative sont bien adaptés pour saisir le changement, mesurer l'impact et apprendre en vue d'une amélioration.
- Le succès à long terme pour relever le défi commun ou vers l'objectif commun peut dépendre davantage de la cohésion de la coalition que d'une focalisation à court terme sur les résultats techniques. C'est pourquoi il est précieux d'inclure des indicateurs de cohésion et de capacité collective de la coalition. Il peut également être utile d'attendre, pour fixer les indicateurs des objectifs techniques, que la coalition ait établi certaines actions prioritaires.

MODULE

9

La pérennité de l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Est-ce que la pérennité est souhaitable ?

Quand commencer un plan de développement durable ?

Les Composantes d'un Plan de Développement Durable

La réflexion et la planification de la pérennité d'une Action Collective doivent commencer dès le début de la mise en œuvre. Elles doivent intégrer les contributions, les commentaires et les adaptations de la part des membres de la coalition. La formulation d'un plan dès le départ peut être bénéfique, mais elle est susceptible de changer au fil du temps, à mesure que la coalition progresse dans sa coopération et commence à atteindre ses objectifs. Les facteurs d'efficacité de l'Action Collective présentés dans les [Module 5](#), [6](#) et [7](#) peuvent servir de guide pour cette planification à long terme, car ces mêmes facteurs déterminant l'efficacité de l'Action Collective au départ, détermineront aussi la pérennité lorsque le soutien de l'USAID à l'activité prendra fin.

Alors que l'USAID peut choisir de poursuivre son soutien au-delà du cycle initial, d'autres options de soutien sont possibles, et dans de nombreux cas, largement plus recommandées. Ce module explique comment déterminer si le maintien de la coalition est nécessaire ou souhaitable, quand commencer à planifier sa durabilité et ce qui doit être inclus dans le plan de développement durable.

EST-CE QUE LA PÉRENNITÉ EST SOUHAITABLE ?



Comme indiqué dans la section sur la durée dans le [Module 4](#), tous les efforts d'Action Collective ne doivent pas se poursuivre éternellement. Bien que l'Action Collective puisse continuer à créer de la valeur en maintenant le progrès - particulièrement pour de nombreux problèmes complexes abordés par l'USAID - il y a des cas où il sera logique qu'une coalition se dissolve. Deux situations assez courantes sont : premièrement, les coalitions qui ont été formées pour aborder un champ d'action relativement étroit ; et deuxièmement, pour aborder des problèmes où, après un certain temps, d'autres formes de collaboration moins structurées s'avèrent être plus valables. Ces circonstances ne sont pas toujours évidentes pendant les phases initiales de conception et de planification, mais peuvent apparaître une fois que l'Action Collective a donné lieu à quelques premiers progrès.

Les questions à se poser afin de déterminer si la pérennité est souhaitable sont les suivantes :

- Une collaboration ponctuelle est-elle suffisante pour réaliser des progrès considérables sur un problème complexe clairement défini ?
- Est-il possible de réaliser suffisamment de progrès pour que le problème soit considéré comme "résolu" ?
- La coalition de l'Action Collective a-t-elle établi des lois, des politiques publiques et/ou un organisme de réglementation qui continuera à gérer le problème au-delà de la durée de vie de la coalition ?
- La coalition a-t-elle renforcé les liens du réseau et établi une confiance suffisante entre les membres pour que la coordination et la collaboration se poursuivent même sans coalition formelle ?
- Les efforts de la coalition, en cas de succès, peuvent-ils être étendus à d'autres nouvelles initiatives en dehors de l'objectif initial ?



Point de décision : La durabilité de la coalition et des efforts de l'Action Collective est-elle souhaitable ? Pourquoi ou pourquoi pas ? (La réponse à cette question peut changer avec le temps, il faut donc y revenir régulièrement)

QUAND DÉMARRER UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Si vous déterminez que l'effort de l'Action Collective doit être maintenu à long terme, vous allez devoir penser à dresser un plan qui fasse perdurer les efforts et les ressources déjà investis. Plus cette planification de la durabilité s'effectue en amont, meilleurs seront les résultats escomptés, tout en gardant à l'esprit que les membres de la coalition pourront avoir besoin de temps pour construire et renforcer les relations et la confiance avant de se projeter dans la planification à plus long terme.

La planification de la viabilité exige que les membres de la coalition aient une bonne compréhension de la valeur du travail et du réseau d'Action Collective, de l'effort nécessaire pour maintenir la coalition et des types d'activités que la coalition entreprend. Cette expérience donne aux membres la confiance et les connaissances nécessaires pour donner la priorité à la durabilité et prendre des décisions de planification éclairées. Une fois que la coalition a suffisamment d'expérience en tant que groupe, la planification de la durabilité peut commencer, suffisamment tôt pour que les plans puissent être mis en œuvre.

Les lignes directrices permettant de déterminer si une coalition est prête pour la planification de la durabilité sont les suivantes :

- La coalition possède-t-elle une diversité de membres suffisante pour que les voix nécessaires puissent être entendues ?
- Des processus et des structures sont-ils en place pour permettre à la coalition de fonctionner efficacement, au moins à un niveau de base ?
- La coalition a-t-elle fait des plans, et les membres ont-ils donné suite à leurs responsabilités ?
- Les membres de la coalition élargissent-ils ou renforcent-ils leurs réseaux grâce à la collaboration ?
- Existe-t-il une confiance entre les membres et/ou une adhésion à leur travail de la part des principaux décideurs ?
- La direction du hub ou de la coalition dispose-t-elle des compétences et des ressources nécessaires pour que la coalition continue à travailler ensemble ?
- D'autres parties prenantes doivent-elles être ajoutées (ou abandonnées) à la coalition pour aider à assurer la durabilité à l'avenir ?



Point de décision : Est-ce le bon moment pour commencer à planifier la durabilité ? Pourquoi ou pourquoi pas ? (La réponse à cette question peut changer avec le temps, il faut donc y revenir régulièrement).

LES COMPOSANTES D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



La planification de la durabilité est un effort participatif qui doit être largement mené par la coalition elle-même. La première étape de la planification de la durabilité consiste à sonder les membres de la coalition afin d'évaluer leur soutien à la poursuite des activités au-delà du soutien de l'USAID. Il est préférable de ne pas supposer qu'ils le désirent, et au cas où ils ne seraient pas intéressés pour le moment, leur opinion peut changer avec le temps.

Les éléments clés de la durabilité des coalitions d'Action Collective sont les suivants :

- **La viabilité organisationnelle :** Dans de nombreux contextes, la coalition peut avoir besoin d'une forme d'enregistrement civil ou d'une organisation officielle pour maintenir son travail et recevoir des soutiens financiers futurs (voir ci-dessous). Il existe de nombreuses options de structure organisationnelle, en fonction du contexte et des réglementations locales ; un expert juridique local ou un autre spécialiste - qui pourrait faire partie de la coalition - peut aider à déterminer les options, ainsi que les avantages et les inconvénients de chacune de ces options. Parmi les solutions possibles, on peut en citer les suivantes :
 - » la création d'une nouvelle entité juridique, telle qu'une ONG, une OCB ou une OSC
 - » la création d'une nouvelle association
 - » la fusion avec une entité juridique existante
 - » la constitution en organisme gouvernemental ou parapublic, ou la fusion avec un bureau ou une institution gouvernementale existants ;
 - » le maintien d'un informel, bien qu'avec un représentant administratif qui fournisse une structure financière et juridique, souvent en rotation parmi les membres de la coalition.
- **Pérennité des activités.** Au-delà de l'entité juridique qui maintient l'Action Collective, la coalition voudra formaliser et continuer à affiner les processus, les structures, la planification, les mécanismes de retour d'information et la responsabilité pour continuer à fonctionner. Le plan de pérennité doit inclure des objectifs et des étapes pour réaliser ces fonctions et éventuellement d'autres. La durabilité des activités et la prise de décision opérationnelle peuvent également contribuer à maintenir l'énergie nécessaire à une participation continue.
- **La viabilité financière.** La viabilité nécessite également des ressources. Il existe de nombreuses façons pour une coalition de mobiliser les ressources nécessaires à la pérennité. Le plan de mobilisation de ces ressources doit être fondé sur une compréhension des besoins de la coalition et du paysage contextuel. Les stratégies de viabilité financière peuvent inclure des sources de financement externes telles que la collecte de fonds, l'obtention de subventions ou le soutien du gouvernement ; des sources internes telles que les cotisations des membres, les activités génératrices de revenus, les contributions en nature ou le soutien des membres de la coalition ; ou une combinaison des deux.



Point de décision : Comment allez-vous encourager la coalition à développer un plan de durabilité qui corresponde à ses besoins et à ses intérêts ?

MODULE 9 : POINTS À RETENIR

- Tous les efforts d'Action Collective n'ont pas besoin de se poursuivre éternellement. L'effort et/ou la coalition peuvent continuer à être utiles au-delà de la période de financement de l'USAID, mais si un effort n'est plus nécessaire, par exemple en atteignant son objectif ou en établissant un cadre pour un succès continu sans Action Collective, il est préférable de ne pas investir inutilement dans la durabilité.
- Si la durabilité est souhaitable, plus tôt la planification commence, mieux c'est. Cependant, en donnant à la coalition du temps au départ pour établir des relations et une confiance dans le processus, on obtiendra une meilleure planification de la durabilité.
- Le plan de durabilité d'un effort d'Action Collective doit tenir compte de la durabilité organisationnelle ou institutionnelle, comme l'enregistrement officiel, de la durabilité des activités pour maintenir les processus et les structures de l'Action Collective, et de la durabilité financière pour s'assurer que l'effort dispose des ressources nécessaires pour continuer.
- La décision de poursuivre ou de mettre fin à un effort d'Action Collective peut changer avec le temps, il est donc préférable de revoir la discussion de temps en temps.

MODULE
10

Bibliographie et Ressources

Alors que le secteur du développement international reconnaît de plus en plus la complexité des problèmes que nous cherchons à résoudre, l'intérêt pour l'Action Collective n'a cessé de croître. Mais l'Action Collective a une histoire profonde et un grand nombre de connaissances derrière elle. Dans ce module, nous essayons de fournir des liens et des références à un large éventail de ressources qui peuvent être utiles à toute personne facilitant un effort d'Action Collective. Vous trouverez ci-dessous des références à un petit nombre de modèles bien documentés ou d'approches spécifiques de l'Action Collective, ainsi qu'un plus grand nombre d'outils potentiels pouvant être utilisés par les organisateurs et organisatrices pour faire avancer le processus suivi par la coalition. Notez que la majorité des documents référencés sont en anglais, mais que certains d'entre eux ont été traduits dans d'autres langues.

MODÈLES D'ACTION COLLECTIVE



Ces modèles constituent des approches plus spécifiques pour amener un groupe de parties prenantes à agir conjointement sur un problème commun. Certains sont plus axés sur un secteur ou un objectif social donné, mais tous peuvent constituer un bon point de référence pour des étapes plus détaillées visant à faciliter un effort d'Action Collective.

- **Impact collectif** : Issu d'un article paru en [2011 dans la Stanford Social Innovation Review](#), l'impact collectif est un moyen structuré de rassembler les gens pour réaliser des changements sociaux. Il propose cinq conditions de collaboration de groupe : Un programme commun, des mesures partagées, des activités qui se renforcent mutuellement, une communication continue et un soutien de base. L'impact collectif a été largement utilisé aux États-Unis, et de plus en plus dans d'autres pays, comme une forme efficace de collaboration intersectorielle pour relever des défis sociaux et environnementaux complexes. Le mouvement a gagné un nombre important d'adeptes et possède son propre organisme collectif qui partage des outils et des exemples de cas : le Collective Impact Forum. Son site Web est un bon point de départ <https://www.collectiveimpactforum.org/>.
- **Amélioration de la qualité** : Issue du domaine des soins de santé, l'amélioration de la qualité (AQ) est un cadre utilisé pour améliorer systématiquement les processus et les systèmes vers une vision à long terme. L'AQ repose sur une base de mesures, de fixation d'objectifs et de tests, et pour un problème complexe, un groupe d'experts, de praticiens et de parties prenantes peut être convoqué pour collaborer. Ces coalitions sont désignées sous le nom générique de "Collaborations pour l'Amélioration de la Qualité". La coalition a une approche structurée multi-acteurs avec cinq caractéristiques essentielles : 1. Il y a un sujet spécifique ; 2. des experts en la matière et en amélioration de la qualité fournissent des idées et du soutien pour l'amélioration ; 3. des équipes multisectorielles de plusieurs sites/activités/projets participent ; 4. il y a un modèle d'amélioration (fixation d'objectifs, collecte de données et test de changements) ; et 5. Le processus de collaboration implique une série d'activités structurées. Bien qu'il n'existe pas un seul endroit avec toute l'information sur l'AQ, voici quelques points de départ. Et bien que le contenu soit très axé sur les soins de santé, il est applicable à d'autres domaines techniques.

- » [“Quality Improvement” \(US Department of Health and Human Services, Health Resource and Services Administration, 2011\)](#)
 - » [“Basics of Quality Improvement” \(American Academy of Family Physicians\)](#)
 - » [“What is Quality Improvement Anyway?” \(Saskatchewan Health Quality Council, 2021\)](#)
 - » [“What is an Improvement Collaborative?” \(Crichton, S., LifeQI, 2020\)](#)
- **Alliances d'apprentissage** : L'approche de l'alliance d'apprentissage cherche à engager de multiples parties prenantes dans des processus d'innovation afin d'accroître les connaissances et d'améliorer les résultats. Les membres de la coalition d'une alliance d'apprentissage comprennent généralement des chercheurs, des experts, des donateurs, des décideurs politiques et des représentants du secteur privé. L'approche a été appliquée dans de nombreux secteurs de développement avec la philosophie qu'un plus grand partage des connaissances permet la recherche, l'analyse, les essais pilotes et les partenariats qui améliorent les résultats. Il existe quelques exemples qui donnent un aperçu de la conception et de la facilitation d'une approche d'alliance d'apprentissage avec les parties prenantes :
- » [“Learning alliances: An approach for building multistakeholder innovation systems” \(Lundy, Gottret, and Ashby, 2005\)](#)
 - » [“Learning Alliances: Scaling up innovations in water, sanitation, and hygiene” \(Smits, Moriarty, and Sijbesma, 2007\)](#)
- **Ensemble d'apprentissage par l'action** : L'apprentissage par l'action est un processus qui rassemble les parties prenantes avec l'intention spécifique de résoudre des problèmes. Un ensemble d'apprentissage par l'action est une coalition de participants qui s'engagent dans l'apprentissage par l'action. Les ensembles d'apprentissage par l'action ont souvent été formés d'individus d'une seule organisation travaillant à l'amélioration des défis sur le lieu de travail et des résultats organisationnels ; cependant, ils ont aussi été fréquemment appliqués pour rassembler de multiples parties prenantes à un contexte de développement. Il existe quelques ressources qui peuvent constituer un bon point de départ pour comprendre l'apprentissage par l'action et ces structures :
- » [Action Learning Sets, A Guide for Small and Diaspora NGOs \(INTRAction Collective, 2016\)](#)
 - » [The Centre for Action Learning](#)
 - » [Materials from Action Learning Associates](#)
 - » [“The Transformative Potential of Action Learning in Community Based Research for Social Action” \(Zuber-Skerritt, Wood, and Kearney, 2019\)](#)
 - » [“Action learning and action research to alleviate poverty” \(Boak, Gold, and Devins, 2020\)](#)

OUTILS POUR L'ORGANISATION D' ACTIONS COLLECTIVES



Ce Guide fournit des informations, un soutien et des conseils pour les organisateurs et organisatrices d'Actions Collectives pour concevoir et organiser le processus et la structure de l'Action Collective. Un élément crucial de l'Action Collective est de faciliter la coalition à travers la prise de décision, la planification, l'analyse, l'apprentissage, l'amélioration et les actions conjointes. Les outils ci-dessous comprennent un large éventail d'exercices, de manuels pratiques et d'exemples que vous pouvez utiliser pour faciliter les analyses et les flux de travail participatifs avec la coalition.

Analyses que les coalitions peuvent mener

- **Analyse des causes profondes** : Une méthode de résolution des problèmes utilisée pour découvrir et identifier les causes sous-jacentes ou profondes des problèmes. En identifiant les causes sous-jacentes conduisant à un problème complexe, la coalition peut prendre des mesures de résolution plus ciblées. L'analyse des causes profondes est plus souvent utilisée pour des activités de moindre envergure ou pour déterminer les causes sous-jacentes de problèmes affectant le fonctionnement de la coalition même.
 - » [Background article on root cause analysis from Tools4Dev](#)
 - » [Root cause analysis for Social and Behavior Change Communication \(SBCC\)](#)
 - » [Root cause analysis and systems thinking](#)
- **Exercices d'arbre des problèmes** : Une méthode permettant de déterminer les causes sous-jacentes d'un problème en cartographiant les chaînes de causes et d'effets autour d'un problème. Les exercices d'arbre à problèmes sont plus souvent utilisés pour des problèmes de moindre envergure afin de soutenir la conception du projet
 - » [Background article on problem trees from ODI](#)
 - » [How to guide for problem trees from Tools4Dev](#)
- **Diagramme de chaîne de cause à effet** : Une méthode de représentation des systèmes utilisée pour visualiser les facteurs et leurs relations causales. Les chaînes de cause à effet donnent aux coalitions un aperçu des interactions et des structures de feedback qui rendent les problèmes de développement complexes et difficiles à résoudre - en allant chercher les causes sous-jacentes. La participation au processus est en soi très utile aux membres de la coalition pour comprendre les perspectives des autres. Cette méthode est généralement utilisée pour les problèmes complexes de grande envergure.
 - » [What is a Causal Loop Diagram \(from USAID MarketLinks\)](#)
 - » [Excellent how to guide \(from Omidyar Group\)](#)
- **Analyse des parties prenantes** : Techniques permettant d'identifier et de comprendre les besoins, les intérêts, l'influence et les attentes des parties concernées par ou ayant un impact sur le problème partagé. Pour tout problème complexe, les intérêts et les influences des parties prenantes sont de grande importance pour les stratégies de résolution du problème.
 - » [Stakeholder Analysis: Definitions, Tools and Techniques](#)
 - » [Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects](#)
 - » [USAID Gender Based Violence Stakeholder Analysis Toolkit](#)
 - » [Listening for Program Design](#)
- **Analyse des tissus sociaux** : Un outil de pensée systémique utilisé pour visualiser et mesurer les relations entre les acteurs. Il s'ajoute à l'analyse des acteurs en comprenant également comment les acteurs interagissent les uns avec les autres.
 - » [Social Network Analysis Methods for International Development](#)
 - » [Demystifying Social Network Analysis in Development: Five Key Design Considerations](#)
 - » [Using Social Network Analysis in WASH Programs](#)
- **Analyse de l'économie politique** : Une approche analytique pour aider à comprendre les raisons sous-jacentes l'état actuel du contexte et à identifier les incitations et les contraintes ayant un impact sur le comportement des acteurs pertinents pour le problème partagé. Grâce à la compréhension de ces incitations et contraintes, une coalition peut prendre des décisions plus éclairées et mener des actions plus efficaces.
 - » [Thinking and Working Politically Through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners \(from USAID\)](#)

- **Cadre de stratégie de plaidoyer** : Un outil permettant d'articuler le processus et les besoins pour faire progresser les stratégies de plaidoyer en matière de politique publique.
 - » [The Advocacy Strategy Framework \(Center for Evaluation Innovation\)](#)
- **Approches et méthodes de la pensée systémique** : Il existe de nombreuses approches et méthodes potentielles qui soutiennent la pensée systémique et la compréhension de la complexité dans la résolution de problèmes communs. Quelques ressources donnent un aperçu des différentes approches permettant d'intégrer la pensée systémique.
 - » [Local Systems Framework \(USAID, 2014\)](#)
 - » [Local Systems Framework Technical Note \(USAID, 2016\)](#)
 - » [Local Systems Practice User's Guide](#)

Processus pour les organisateurs et organisatrices d'Actions Collectives

- **Théorie du changement : L'hypothèse de développement sur la manière dont un projet, une activité ou une intervention permet d'obtenir les résultats escomptés.**
 - » [What is this thing called Theory of Change \(2016\)](#)
 - » [Developing a Project Logic Model and Theory of Change](#)
 - » [Theory of Change: A Facilitator's Guide](#)
- **Pause et Réflexion, Adaptation, Bilans après action** : Processus entrepris périodiquement au cours d'un projet ou d'une activité pour identifier ce qui fonctionne bien et ce qui doit être adapté ou amélioré. Il permet à la coalition et/ou *Hub* et/ou aux organisateurs et organisatrices d'examiner comment les changements dans le contexte ou les progrès de la coalition affectent les actions en cours et les résultats.
 - » [Facilitating Pause and Reflect](#)
 - » [Knowing When to Adapt: A Decision Tree](#)
 - » [Guidance Notes and Template for Conducting After Action Reviews](#)
- **Définir un programme commun** : Les organisateurs et organisatrices d'Impacts Collectifs ou d'autres approches d'Action Collective ont souvent un processus défini qu'ils utilisent pour aider une coalition à former son programme commun autour du problème partagé.
 - » [How to Develop a Common Agenda for Collective Impact](#)
 - » [Collaborating to Create a Common Agenda \(part of a webinar series\)](#)
- **Exercices d'animation de groupe** : Il existe de nombreuses ressources à disposition des organisateurs et organisatrices, avec des exercices pratiques permettant aux groupes de travailler ensemble de manière à encourager la pensée innovante, le changement de perspectives, la remise en question des hypothèses et l'instauration d'une confiance de groupe. Vous trouverez ci-dessous quelques collections.
 - » [Liberating Structures: Including and Unleashing Everyone](#)
 - » [Facilitating Intentional Group Learning: A Practical Guide to 21 Learning Activities](#)

Démarches de SEA qui tiennent compte de la complexité

- **Synthèses de SEA conscientes de la complexité** : Il existe plusieurs ressources qui compilent des aperçus de la nécessité d'une MEL consciente de la complexité et plusieurs outils spécifiques qui peuvent être utiles.
 - » [Discussion Note on Complexity Aware Monitoring \(USAID\)](#)
 - » [Systems and Complexity White Paper](#)
 - » [MOMENTUM Guide to Complexity Aware Monitoring Approaches](#)
- **Évaluation de développement** : Une approche de l'adaptation continue des interventions par l'utilisation de la pensée évaluative et du feedback. Comprend généralement la présence d'un ou plusieurs évaluateurs intégrés aux équipes du programme, idéalement à temps plein.
 - » [Developmental Evaluation Overview](#)
 - » [A Practical Guide for Evaluators and Administrators](#)
- **Récolte des résultats** : Recueillir des preuves des changements majeurs qui se sont produits pour ensuite, en travaillant à rebours, déterminer si et comment une intervention a contribué à ces changements.
 - » [Outcome Harvesting Overview and Examples \(USAID Learning Lab\)](#)
- **Changement le plus significatif** : Un outil basé sur la narration qui génère des récits de diverses parties prenantes de première ligne sur les changements survenus dans leurs vies, leurs organisations et leurs contextes, et qui rend explicite chacune de leurs perspectives sur ce changement.
 - » [Guide to Most Significant Change \(USAID Learning Lab\)](#)

Remerciements

Nous sommes heureux d'offrir ce guide aux missions de l'USAID qui souhaitent intégrer et faire progresser l'Action Collective dans leur programmation. Les recherches, y compris les dix Études de Cas examinées dans le cadre de cet effort, ont fourni des informations précieuses pour ce guide et sont citées tout au long du document. Bien que la plupart des cas soient perçus comme ayant été généralement réussis par les responsables de la mise en œuvre, le personnel de la mission et les parties prenantes, nous avons appris tout autant des efforts qui ne se sont pas déroulés comme prévu, et encore plus de ceux qui ont adapté et affiné leurs approches au fil du temps.

Nos efforts n'auraient pas pu être réalisés sans les innovations et la créativité des pionniers de l'USAID, de ses missions et de ses partenaires de mise en œuvre, et en particulier des parties prenantes locales qui ont appliqué et piloté l'Action Collective dans leurs efforts sur le terrain, notamment celles qui étaient désireuses de partager leurs expériences et de fournir des commentaires précieux sur les premières versions de ce Guide.

Pour l'avenir, nous espérons que ce Guide pourra aider à concevoir et à soutenir l'Action Collective dans l'ensemble du portefeuille de travail de l'USAID, et que les utilisateurs continueront à partager leurs contributions et leurs expériences avec le Bureau PPL de l'USAID et son équipe iDesign, et avec d'autres personnes, afin que nous puissions tous continuer à apprendre et à améliorer nos efforts et notre impact.

En particulier, nous aimerions reconnaître les efforts et les contributions de certaines équipes spécifiques. L'équipe de recherche LINC a déployé des efforts considérables pour collecter et analyser les données sur les actions collectives efficaces. Le Comité de révision technique de l'USAID, composé de représentants de tous les Bureaux et Offices, a fourni des conseils et des recommandations perspicaces tout au long de la recherche et de la préparation de cette boîte à outils. La direction du Bureau de la planification des politiques et de l'apprentissage PPL du Bureau de la Planification Stratégique des Programmes (PPL/SPP), Kerry Pelzman, Tracy Quilter, et Grace Yang, qui ont apporté un soutien continu à ce travail. Les membres et les organisateurs de la Communauté des systèmes locaux de l'USAID et de la Communauté de pratique CLA ont participé à des ateliers utiles en offrant leurs commentaires et leurs suggestions. Les représentants des dix études de cas étudiées, y compris les représentants de l'USAID, les partenaires de mise en œuvre et les participants à l'Action Collective, ont fourni les précieuses données de base qui ont rendu ce guide possible, sur la base de leur travail de pionnier dans cette approche. Les participants aux groupes de discussion du Guide pratique, représentant les Missions de l'USAID et les Partenaires locaux de mise en œuvre de l'USAID, nous ont aidés à définir et à affiner le contenu de ce Guide. L'équipe iDesign de l'USAID a constamment soutenu, encouragé et amélioré la recherche et ce Guide pratique.

Auteurs

Riley **Abbott**, USAID
 Craig **Hempfling**, LINC
 Jennifer **Kennery**, Social Solutions International
 Patrick **Sommerville**, LINC
 Nick **Valcourt**, LINC / Open Water Systems

Équipe de Recherche

Aji **Ceesay**
 Rich **Fromer**
 Patrick **Lohmeyer**
 Carolyn **Njihia**
 Kimberly **Pugel**
 Nick **Valcourt**

Commission de révision technique

Jill **Boezwinkle** (PPL/SPP)
 Jacqueline **Greene** (DDI/LFT)
 Greg **Grisvold** (M/OAA)
 Shannon **Griswald** (PPL/LER)
 Neetu **Hariharan** (GH/HS)
 David **Jacobstein** (DDI/DRG)
 Sebastian **Milardo** (PPL/SPP)
 Kyle **Rearick** (DDI/FAB)
 Arjun **Tasker** (DDI/LFT)



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

Ce guide pratique est rendu possible grâce au soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu relève de la seule responsabilité de LINC et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.