

CAPITALISATION DU PROGRAMME PROCOFIL

Programme commun des réseaux :

- Solidarité Laïque (France)
- Fédération Roumaine des ONG pour l'Enfant (FONPC)
- Réseau National bulgare pour l'Enfance (RNE)
- Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de la famille et de l'enfant (APSCF)

Fiche pédagogique N°2

UNE GOUVERNANCE REGIONALE : COMMENT PORTER ENSEMBLE UN PROGRAMME?

Martin Vielajus, Consultant

Décembre 2013

Cette fiche pourra intéresser en priorité les pilotes de programmes et les partenaires techniques et financiers à la recherche de nouvelles modalités de pilotage collectif des programmes qu'ils soutiennent.

Un module vidéo est disponible pour compléter cette fiche et donner directement la parole aux acteurs-clés du programme. Cette vidéo est à visualiser après la lecture de la fiche.

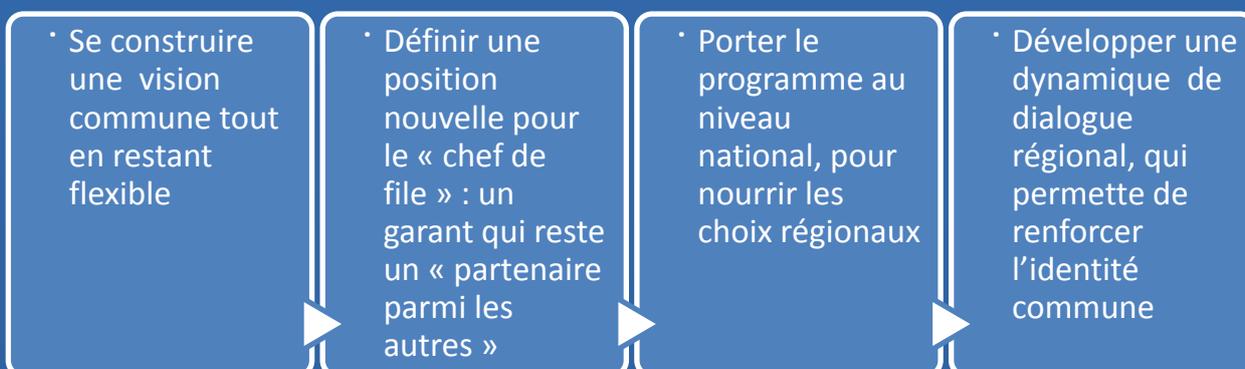
Programme commun entre la France, la Roumanie, la Moldavie et la Bulgarie, le Procopil est un terrain privilégié pour étudier le pilotage d'une dynamique régionale. Quatre pays, quatre contextes, une grande diversité d'attentes et de besoins des membres :

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

Un constat clair sur une dizaine d'années de pilotage commun du PROCOPIL : la montée en puissance progressive des partenaires dans le pilotage ; l'émergence d'une dynamique partenariale de plus en plus équilibrée et d'une réciprocité croissante entre les partenaires ; la programmation toujours plus collective et partagée des activités. Pour autant ce partage du pilotage ne va pas sans difficultés.

Cette fiche présente les enseignements que le Procopil a pu tirer dans ce domaine.

4 défis dans ce domaine:



POINTS DE REPERES: LA GOUVERNANCE REGIONALE DU PROCOPIIL

Le Procopil se caractérise par une gouvernance à deux niveaux :

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

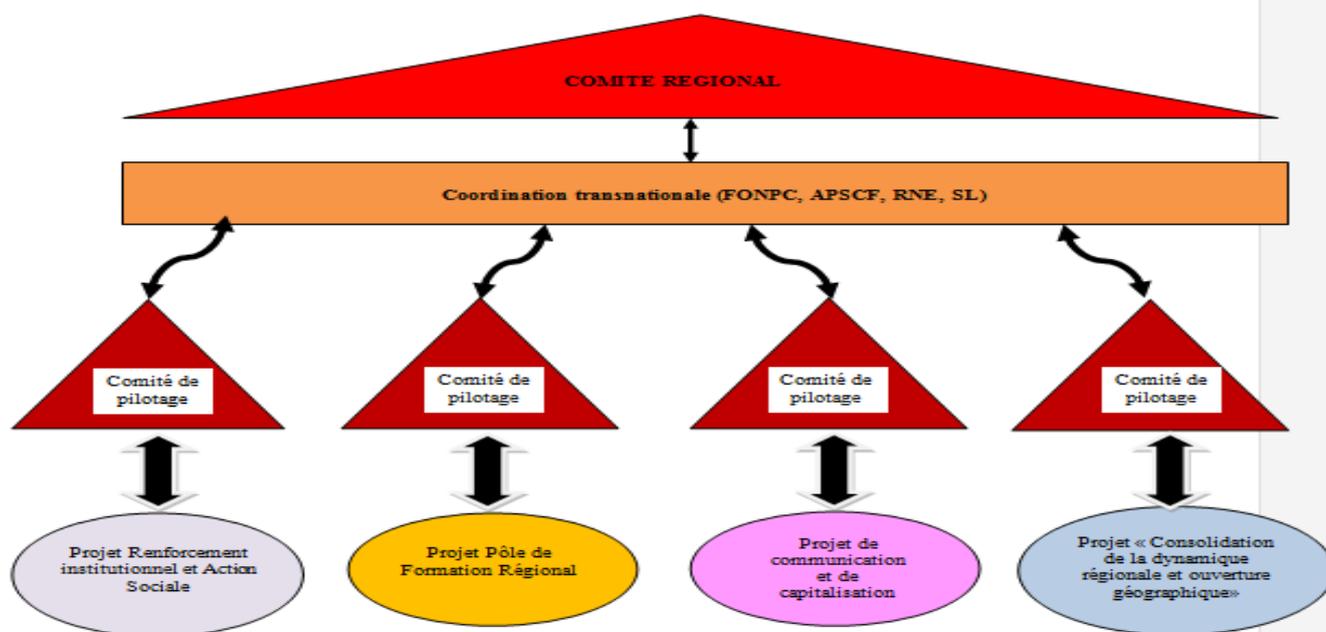


Schéma de gouvernance du Procopil sur la période 2010-2012

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

⇒ **Une souplesse permanente du dispositif :**

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

Souplesse de la programmation : Le programme a cherché à adapter en permanence sa programmation à l'évolution des attentes et des capacités des membres. Cette flexibilité du programme est l'un des atouts mais aussi l'un des défis majeurs qui se pose à son pilotage.

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

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

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

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

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

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

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

1. SE CONSTRUIRE UNE VISION COMMUNE TOUT EN RESTANT FLEXIBLE

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

Entre, d'un côté, imposer un cadre strict d'activités, et de l'autre, laisser trop ouvert le programme sans ligne stratégique commune : comment définir le bon niveau de souplesse et de flexibilité ?

DE QUELLE « FLEXIBILITE » PARLONS-NOUS ?

La notion de flexibilité dans un programme se joue à deux niveaux :

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

Ce premier niveau de flexibilité est perçu comme indispensable par les acteurs du PROCOPIL : un programme inscrit dans la durée nécessite une adaptation progressive de ses objectifs. De fait, les modes de fonctionnement et les thématiques abordées par le Procopil ont largement évolué au cours des années :

La capacité d'évolution du Procopil dans le temps en quelques points clefs

En termes de nouveaux fonctionnement :

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

En termes de publics-cibles :

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

- **Flexibilité dans la déclinaison nationale des stratégies communes, décidées au niveau régional** : C'est la marge de manœuvre dont disposent chacun des partenaires nationaux du programme pour intégrer et pour adapter des activités communes en fonction de leurs priorités et leurs contextes nationaux.

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

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

Mariana Ianachevici - APSCF, Moldavie

« Ce n'est pas un projet, écrit par quelqu'un, déposé à un bailleur, et qui devenait obligatoire pour nous. C'était un programme construit par nous, step by step. Et ça c'est très important parce qu'en général, quand tu écris quelque chose aujourd'hui, demain ça ne peut devenir que « histoire ». (...)

Un exemple :

« Nous sommes entrés les derniers dans le projet de formation, nous étions peut-être les plus réticents, on n'était pas sûr d'avoir besoin de ce projet. (...)

Nous avons profité d'une évaluation faite en 2005 sur les besoins des ONG membres, d'où ont émergé pas mal de demandes de formation. (...) Sur cette base, nous avons pu préparer une stratégie de formation ; et c'est sur la base de cette stratégie que nous avons finalement décidé de rejoindre, plus tardivement que les autres, le projet formation. »

Cette double flexibilité fait donc du Procopil une forme de « **programme-processus** » : un programme dont la durée longue permet de re-questionner progressivement les orientations, et qui reste capable de s'adapter et de se transformer. Cette spécificité est, en réalité, particulièrement exigeante.

CETTE FLEXIBILITE UNE FORCE MAIS A QUELLES CONDITIONS ?

La flexibilité est une force, mais elle est aussi une fragilité potentielle. Son succès semble étroitement lié à certaines conditions en matière de pilotage et de programmation des activités :

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

La première des conditions pour cette double flexibilité est bien sûr la position du bailleur, et sa capacité à sortir d'une logique de programmation fermée, a priori plus confortable pour le suivi des réalisations et des résultats. Dans le cas précis du PROCOPIL, la position ouverte du ministère des Affaires étrangères et de l'Agence Française de Développement vis-à-vis de cette flexibilité, s'accompagne d'une implication bien plus grande de la coopération française dans le programme, dans l'orientation et le suivi des activités (voir fiche N°1). Cette relation nouvelle suppose un dialogue qui s'affranchit de la relation classique bailleur-bénéficiaire pour aller vers une relation de confiance, favorisant les ajustements progressifs de l'action, chemin faisant.

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

Le risque de la flexibilité est celui de la multiplication des objectifs, et de la dispersion des activités. Etant donné l'ambition importante et la diversité des acteurs composant un programme comme le Procopil, plusieurs des partenaires insistent ainsi sur :

- la nécessité de centrer les objectifs sur quelques enjeux concrets, plus facilement identifiables par tous, et d'assurer une plus grande stabilité de ces objectifs,
- la nécessité de garantir que toute modification des orientations et des activités est négociée suffisamment tôt entre les partenaires, pour éviter que ces changements collectifs ne nuisent à leur programmation.

George Bogdanov - RNE, Bulgarie

« Je pense qu'au départ, on doit avoir une idée claire de ce qu'on doit faire, de ce que sont nos objectifs et nos activités. Ensuite, bien sûr, on peut changer, mais seulement si l'on se met d'accord sur certains éléments qui restent stables, et si on négocie très à l'avance tout changement d'orientation. »

- **Formaliser le processus d'état des lieux / analyse des besoins.** Si le Procopil permet une renégociation régulière des orientations et des modes de faire (« programme-processus »), il ne s'agit pas toutefois que l'état des lieux des attentes de chacun des réseaux soit lui-même permanent. Pour plusieurs des membres du programme, le danger est en effet de « diluer » l'exercice d'état des lieux dans une dynamique de reprogrammation permanente, sans que celui-ci ne constitue une phase de travail interne clairement définie pour chaque réseau. Sans aller jusqu'à isoler et à figer cet exercice d'état des lieux en début de programme, la condition d'une flexibilité qui fonctionne est la clarification et la formalisation des attentes respectives.

En matière de formation, dans chacun des pays, cet état des lieux a été un enjeu particulièrement important, et il a notamment donné lieu à un exercice intéressant :

Exercice d'état des lieux : un exemple en matière de formation

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

Notons que la capacité à réaliser cet état des lieux des besoins semble très liée à la capacité des réseaux eux-mêmes à connaître et à formaliser la diversité des attentes de leurs membres.

2. DEFINIR UNE POSITION NOUVELLE POUR LE « CHEF DE FILE » : UN GARANT QUI RESTE UN « PARTENAIRE PARMIS LES AUTRES »

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

Pour cela, deux distinctions majeures à opérer :

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

Cristina Iova – FONPC, Roumanie

« Pour les rapports financiers et narratifs, Solidarité Laïque était le « directeur », ça veut dire l'autorité centrale, le référent. Et quand il s'agissait de la planification du Procopil, là c'était le Comité Régional. Des pôles de pouvoirs différents, et un pouvoir pensé et pratiqué différemment. Qui est le plus fort ? Qui est le plus haut ?

(...) On parle d'un pilotage régional multi-acteurs et démocratique, mais avec un chef de file qui a une responsabilité directe par rapport aux financements reçus : c'est difficile de concilier ça. »

Comment garantir la distinction entre ce pouvoir du chef de file et celui du Comité Régional ?
Comment éviter que le chef de file n'assume seul le pilotage ?

La place que l'on donne et la place que l'on prend : C'est avant tout la solidité de chacun des réseaux, leurs capacités à assumer ce rôle de pilotage qui permet d'assurer l'équilibre partenarial. Pour le Procopil, cet équilibre a évolué dans le bon sens, grâce à la montée en puissance progressive des partenaires est-européens, qui a permis au chef de file de sortir de son rôle de leader :

Maria Brestnichka – RNE, Bulgarie

« C'est certain qu'au départ, Solidarité Laïque était plus « leader » (...) Puis nous avons accumulé de l'expérience et développé nos capacités pour pouvoir participer plus activement à la planification. Nous avons appris comment faisait le partenaire français (...) puis on a compris que l'on pouvait reformuler les questions par rapport à notre contexte, et repérer ce qui ne pouvait pas marcher tel quel sur le terrain bulgare. »

Cette capacité de chaque réseau partenaire à prendre sa place n'est **ni une donnée de départ, ni une donnée permanente**. Elle implique des partenaires capables de construire et de porter des positions propres, et parvenant à éviter le « confort » d'un programme dicté. D'où la question de la manière dont un tel programme peut être réellement « porté » dans chaque pays.

3. PORTER LE PROGRAMME AU NIVEAU NATIONAL, POUR NOURRIR LES CHOIX REGIONAUX

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

COORDINATION DU PROGRAMME ET INSTANCES DE PILOTAGE DES RESEAUX : COMMENT LES RAPPROCHER ?

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

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

Mariana Ianachevici – APSCF, Moldavie

*« Au niveau national, on n'a pas créé une nouvelle entité, en dehors du Conseil d'Administration (CA) de l'Alliance. On s'est dit que le CA serait l'entité de gouvernance du Procopil. On s'est dit qu'il ne fallait pas diviser les choses parce qu'on n'a pas le temps de se voir souvent. (...)
Ça aide aussi à la mobilisation de nos membres, de discuter sur un projet spécifique et sur des sujets politiques. C'est un bon exercice »*

Cette intégration au sein du CA est donc perçue par les partenaires comme :

- un moyen d'éviter de construire un programme en dehors de la stratégie du réseau, d'en **assurer la cohérence**, mais aussi d'en **assurer une meilleure pérennité** au-delà du programme.
- un moyen de communiquer régulièrement sur le programme, mais aussi de **mobiliser les membres sur des sujets précis** de coordination de ce programme. C'est, à ce titre, un vecteur de mobilisation et de renforcement du pilotage des réseaux eux-mêmes.

POUR RENFORCER L'IMPLICATION DES COMITES NATIONAUX, QUELLES VOIES SONT POSSIBLES ?

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

- **Retour d'information vers les Comités Nationaux :**
Pour assurer l'implication des Comités Nationaux, et renforcer leur volonté d'être moteurs de nouvelles initiatives et propositions vers le niveau régional, la **transparence des décisions régionales** apparaît comme un enjeu central. Donner à voir le plus largement possible, aux Comités Nationaux, le détail de « ce qui est fait » de chacune de leurs contributions semble un point essentiel aux participants.

- **Participation directe des membres au niveau régional :**
Le Procopil n'a pas mis en place d'Assemblée Générale commune aux différents pays, étant donné le nombre trop important des participants potentiels. Face à ce manque, l'un des principes évoqués, pour favoriser cette mobilisation des acteurs nationaux est la **participation (tournante) dans les Comités régionaux d'une série de membres** de chacun des réseaux nationaux, afin de leur permettre d'exprimer directement certaines attentes et de mieux appréhender la dynamique régionale.

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

4. DEVELOPPER UNE DYNAMIQUE DE DIALOGUE REGIONALE QUI PERMETTE DE RENFORCER L'IDENTITE COMMUNE

Comment s'assurer que des temps de travail communs au niveau régional soient de véritables moments de construction de la stratégie commune ? Comment **dépasser la simple compilation des priorités de chacun**, faire converger les problématiques respectives, **pour définir des axes de travail prioritaires et communs ?**

Comment éviter de se laisser « embarquer » par les priorités de l'un des partenaires particulièrement mobilisé, ou au contraire, d'aboutir à la construction d'un consensus « mou », face à la trop grande diversité des attentes ?

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

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

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

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

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

- **Reconnaître et assumer les différences de temporalités**
Il peut exister un « **choc de temporalité** » entre, d'une part, les têtes de réseaux qui avancent ensemble rapidement dans la construction d'une dynamique régionale, et d'autre part, la mobilisation des membres de ces réseaux, bien plus longue et itérative. Il s'agit donc d'assumer le temps nécessaire pour ne pas « perdre » la base des acteurs sur laquelle se fonde le programme.
- **Mettre en avant des formats de travail restreints, centrés autour de thématiques précises et concrètes.** Face à l'ampleur d'un programme régional et à la diversité de ses membres, les participants soulignent l'importance de **créer des « îlots de proximité »** : des habitudes de travail communes autour d'équipes bien identifiées, sur des thématiques stables dans le temps. En dehors des espaces de pilotage transversaux, c'est aussi (et peut-être surtout) ces îlots de proximité qui forment une complicité et une culture commune.

Les groupes de travail restreints dans le pilotage régional du Procopilo

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

- Des temps de dialogue transversaux, plus institutionnels, permettant le pilotage global du programme : les réunions du Comité de Coordination régional - Fréquence faible (une fois par an), équipe large.
- Des temps de dialogue concentrés autour de la coordination de projets spécifiques du programme (Formation, RIAS, etc.) - Fréquence plus régulière, équipes plus restreintes.

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

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

- **Construire un langage commun** : il s'agit tout d'abord d'investir sur des **traducteurs** capables d'accompagner le programme **dans la durée** pour s'approprier les notions, comprendre et prévenir les incompréhensions, etc. Ainsi, certains partenaires comme l'APSCF moldave, ont fait en sorte de travailler avec les mêmes traducteurs depuis le début du programme. Au-delà du seul enjeu de traduction, il s'agit pour les partenaires de **mettre à plat une série de notions** a priori similaires mais comprises de manière très différentes selon les pays (quelques exemples d'incompréhensions : l'emploi des notions « d'usagers » ou de « bénéficiaires » des services ; le types d'activités perçues derrière le métier « d'éducateur spécialisé » ou « d'infirmière », etc.).

COMMENT PENSER L'ANIMATION DES COMITES ET DES GROUPES DE TRAVAIL REGIONAUX ?

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

La technique d'animation :

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

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

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

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

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

Crisitina Iova – FONPC, Roumanie

« A mon avis, la flexibilité est importante parce qu'elle est génératrice d'idées et d'initiatives, et n'oublions pas que le Procopil est un programme concerté « pour les initiatives », c'est un mot important. (...) Mais ce qui doit être très structuré, ce sont les espaces de pilotage régionaux et nationaux.

(...) Le travail participatif est extraordinaire mais savoir le conduire est un art, quand il s'agit d'en faire ressortir un programme concret. Sans une bonne préparation en amont, le risque est de partir dans tous les sens, d'avoir seulement un brainstorming et de s'arrêter à l'ébauche. Ce travail de concertation autour d'un pôle régional est un gros défi »

Le portage de l'animation :

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

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

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

Tatiana Lungu – APSCF, Moldavie

« Je pense qu'il est important de mettre l'accent sur la cellule de communication en charge de la coordination entre les pays partenaires. Cette fonction était surtout à la charge de Solidarité Laïque, qui faisait en permanence l'effort d'unir tous les partenaires.

Il aurait été intéressant de mettre en commun cette fonction, pour assurer davantage sa permanence. Que la cellule de communication soit elle-même portée par plusieurs des partenaires ».