



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



Photo: LINC Kosovo



Photo: LINC Rwanda



Photo: Shutterstock



Photo: LINC Cambodia

ACTION COLLECTIVE DANS LA PROGRAMMATION :

Guide pratique pour les Missions de l'USAID

JUILLET 2022 Édition 1.1.

ACTION COLLECTIVE DANS LA PROGRAMMATION :

Guide pratique pour les Missions de l'USAID

JUILLET 2022 Édition 1.1.

Ce Guide Pratique est rendu possible grâce au soutien du peuple américain à travers 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.

Introduction

Dans son discours à l'université de Georgetown en novembre 2021, l'Administratrice de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), Samantha Power, a transmis avec beaucoup de conviction sa vision pour relever les plus grands défis de notre temps, faire progresser le développement inclusif, la stabilité et les partenariats humanitaires ; et construire une Agence plus diversifiée, plus puissante et plus efficace. L'Administratrice Power a dit : « Nous devons offrir aux gens non pas une simple vision du développement international, mais plutôt une vision du développement inclusif... Nous devons élargir notre coalition pour permettre à des personnes d'horizons plus divers et à toute sorte des partenaires de prendre part 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 les demandes de nos partenaires dans les pays où nous travaillons. Nous devons rendre l'aide plus sensible. »

L'Action Collective est un processus intentionnel et convenu qui engage les parties intéressées à prendre des mesures conjointes pour soutenir des objectifs communs. Elle est essentielle pour nous aider à atteindre cet objectif et à orienter davantage le leadership, l'appropriation, la prise de décision, l'évaluation et la mise en œuvre aux populations et institutions locales qui ont la capacité, la connectivité et la crédibilité nécessaires pour propulser le changement dans leurs propres communautés.

L'approche 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.

Le Bureau *Policy, Planning and Learning (PPL)* est l'un des départements de l'USAID qui s'occupe des politiques, planifications et formations. Il prend des mesures pour faire avancer la vision de l'Administratrice Power en matière de localisation et de développement inclusif.

L'Action Collective dans la Programmation : Guide Pratique pour les Missions de l'USAID représente une opportunité et un outil pour faire avancer cette vision.

Alors que nous nous efforçons d'apporter des réponses équitables et inclusives aux défis mondiaux d'aujourd'hui, nous devons nous appuyer sur les priorités, connaissances, expériences, aspirations et expertises des personnes qui sont confrontées à ces défis au quotidien.

Les approches collaboratives telles que l'Action Collective se sont développées ces dernières années à l'USAID et au sein des organismes de développement en général. Cependant, jusqu'à présent, la plupart des Missions ont conçu des programmes basés sur des leçons et des directives ciblant les contextes des États-Unis et des secteurs spécifiques, ou encore tirés des livres et revues universitaires. *L'Action Collective dans la Programmation : Guide Pratique pour les Missions de l'USAID* offre une vision claire et un ensemble de pratiques et de ressources pour aider l'USAID à faire progresser les buts et objectifs de localisation. Ce Guide marque la première fois que l'USAID a compilé les leçons de l'action collective

tirées de ses propres programmes, et met en pratique les principes énoncés dans une gamme de politiques et de ressources techniques récentes de l'USAID.

Ce Guide est important car il répond aux besoins des équipes de programmation de l'USAID et des partenaires de mise en œuvre. Il fait le pont entre le financement, les opérations et les communications. Tout en reconnaissant que chaque contexte opérationnel est unique, ce Guide :

- Discute de la pertinence et l'utilisation de l'Action Collective selon chaque contexte ;
- Décrit les rôles, les relations et les compétences des différents intervenants dans une Action Collective ainsi que les ressources nécessaires pour leur cohésion ;
- Identifie les facteurs les plus importants à cibler dans la conception de programmes ; et
- Fournit les activités indicatives, les descriptions du travail, les budgets et les recommandations pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.

Ce Guide fournit un ensemble clair et pratique de ressources pour soutenir le regain d'intérêt pour la localisation des activités du développement. Il met aussi en pratique les principes énoncés dans une série de politiques et ressources techniques récentes de l'USAID. Les 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 représentants des Bureaux de l'USAID : PPL, le Bureau de Gestion, le Bureau de *Démocratie, Développement, et Innovation (DDI)*, et le Bureau de *Santé Mondiale*. Je remercie l'équipe *Innovative Design* de PPL (iDesign) et son prestataire LINC, une petite entreprise américaine qui a gagné le contrat de service par appel d'offre, d'avoir développé ces outils avec un engagement pour la qualité et la rigueur.

Reconnaissant que le travail qui consiste à engager les parties prenantes locales à collaborer pour un objectif commun est complexe en soi, et que la programmation de l'Action Collective au sein de l'USAID nécessite de travailler suivant les délais et les réglementations établies par l'Agence et qui influencent la conception et la mise en œuvre des programmes, je remercie spécialement tous ceux qui ont contribué leurs temps et leurs expériences.

Le Bureau PPL est heureux de voir ce guide contribuer à la concrétisation de la vision de l'Administratrice Power tout en faisant progresser l'engagement du Bureau à élever le leadership de l'USAID, à façonner la politique et la pratique du gouvernement américain et du développement international, et à mettre l'Agence, nos partenaires, et nous-mêmes au défis d'atteindre des résultats du développement durable.

Michele Sumilas, *Assistance de l'Administratrice*
Bureau des Politiques, Planifications et Formations
19 avril, 2022

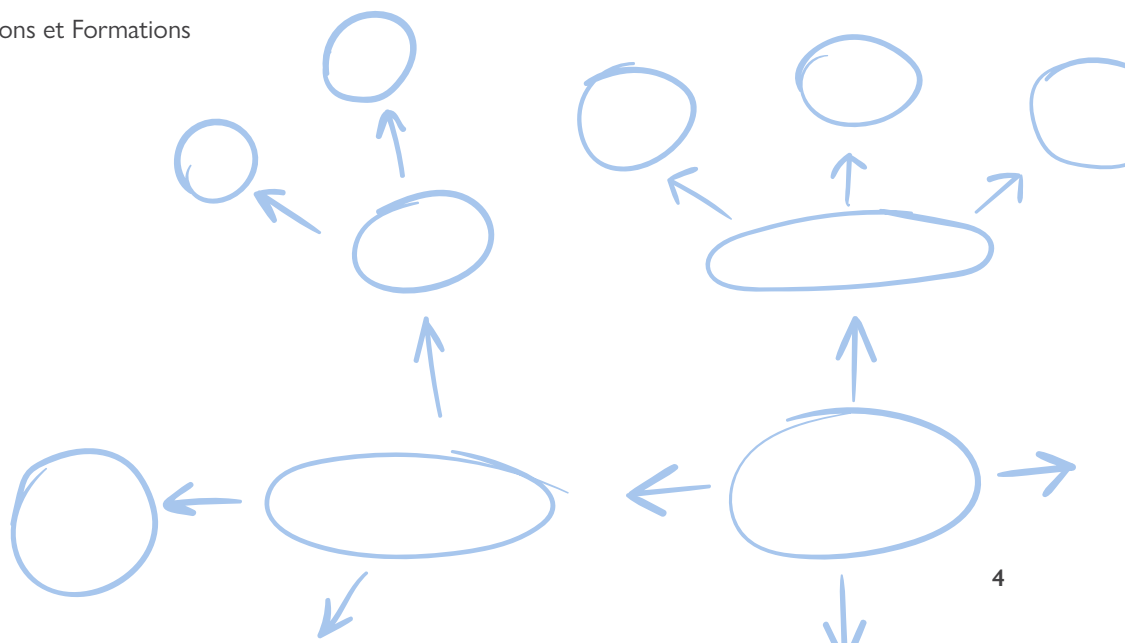


Table des matières

Module	Contenu	Page
Introduction	Avant-propos	3
	Comment utiliser ce Guide	6
	Recherches sous-jacentes pour le Guide et Glossaire des mots clés	10
Module 1 : Comprendre l'Action Collective	Informations générales nécessaires à la conception et la mise en œuvre de l'Action Collective, y compris la définition de l'Action Collective et le parallélisme avec d'autres approches.	11
Module 2 : Évaluer la Pertinence d'une Action Collective	Comment déterminer quand l'Action Collective est appropriée ou inadaptée au problème ou au contexte de développement.	17
Module 3 : Rôles dans l'Action Collective	Rôles et responsabilités principales des organisateurs et des participants dans l'Action Collective. Accorder une attention particulière au rôle de l'USAID dans l'Action collective, collaborer avec les coalitions d'Action collective existantes, remettre en question les dynamiques du pouvoir et autres moyens que l'USAID peut utiliser pour soutenir l'Action Collective.	23
Pour information : Faciliter l'Action Collective	Un extrait du Guide pratique pour les facilitateurs/animateurs de l'Action Collective qui décrit la nécessité pour les facilitateurs et les hubs de maintenir le momentum dans trois domaines : la participation, les opérations et les résultats.	33
Module 4 : Conception d'une Action Collective	Il n'existe pas une façon unique de concevoir l'Action Collective, mais quatre décisions importantes doivent prendre en considération le contexte et les besoins : Le Point d'Entrée (le projet, l'activité et l'intervention) ; la couverture Géographique, l'ensemble des Intervenants et la durée.	36
Module 5 : Éléments clés pour une Action Collective réussie	Le travail de recherche mené par notre partenaire LINC a identifié sept facteurs communs à toute Action Collective, indépendamment du contexte : le pouvoir de rassembler les parties prenantes, l'adhésion du gouvernement, le financement des activités, un leadership compétent, l'adaptabilité, la valeur perçue par les participants et l'engagement à agir.	44
Module 6 : Rédaction d'un cahier des charges pour une Action Collective	Les éléments clé pour développer un cahier des charges ou une description du projet dont l'activité est axée sur l'Action Collective, ou pour incorporer l'Action Collective dans une activité sont : la Théorie du Changement, les Objectifs et les Activités indicatives.	51
Module 7 : La planification budgétaire pour l'Action Collective	Éléments à inclure dans l'élaboration du budget d'une Action Collective. Étude de cas : les coûts d'une Action Collective.	59
Module 8 : Le processus d'appel à projets	Recommandations pour la soumission des projets axés sur l'Action Collective et les procédures d'attribution des contrats ou accords de coopération. Ces recommandations incluent la prise en compte des compétences et des capacités du personnel ainsi que le suivi et l'évaluation des activités.	64
Module 9 : Suivi, évaluation et apprentissage pour l'Action Collective	Un processus de suivi, évaluation et apprentissage qui tient compte de la complexité du contexte de l'Action Collective et qui reconnaît le besoin de mesurer la cohésion entre tous les participants. Des outils et indicateurs à titre illustratif sont inclus.	68
Module 10 : Durabilité de l'Action Collective	Déterminer si la durabilité de l'Action Collective est envisageable. Définir, au cours du processus de l'Action Collective, le moment propice pour commencer à planifier la durabilité et les éléments à prendre en compte dans le plan de durabilité.	73

Comment se servir de ce Guide

Ces dernières années, 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 divers secteurs et environnements. L'équipe iDesign, qui fait partie de la section des Stratégies, Planifications et Programmes (SPP) du Bureau PPL (PPL/SPP) de l'USAID, a pour mission de renforcer et responsabiliser le staff des Missions de l'USAID pour qu'ils soient plus innovants tout au long du cycle des programmes, en soutenant les Missions avec les formations, les outils, les transferts des capacités et un environnement favorable. Conformément à cet objectif, l'équipe iDesign de l'USAID a chargé LINC, dans le cadre du contrat de services, d'effectuer des recherches sur l'Action Collective par le biais d'une étude de cas, et de développer des outils qui peuvent être faciles à utiliser par les praticiens. Ce Guide Pratique a pour objectif d'aider les missions de l'USAID à mieux concevoir, encourager et intégrer l'Action Collective dans la programmation.

Comment est organisé ce Guide

Ce guide est organisé en dix modules. Chaque module couvre un sujet ou une étape spécifique dans le cycle du programme relatif à l'Action Collective. Les modules ont pour but de fournir des directives 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 nombreuses composantes sont interdépendantes et, en général, la conception est un processus itératif. Tout au long du document, nous avons mis des hyperliens vers les autres modules afin de faciliter la navigation. Les dix modules sont les suivants :

- **Module 1** : Comprendre l'Action Collective
- **Module 2** : Évaluer la Pertinence d'une Action Collective
- **Module 3** : Rôles dans l'Action Collective
- **Module 4** : Conception d'une Action Collective
- **Module 5** : Éléments clé pour une Action Collective réussie
- **Module 6** : Rédaction d'un cahier des charges pour une Action Collective
- **Module 7** : Planification budgétaire pour une Action Collective
- **Module 8** : Processus d'appel à projets
- **Module 9** : Suivi, évaluation et apprentissage pour l'Action Collective
- **Module 10** : La Durabilité de l'Action Collective

A qui s'adresse ce Guide

Ce Guide a été conçu et développé avec pour objectif spécifique d'accompagner et soutenir les équipes de Missions de l'USAID dans la conception de leurs projets et activités lorsqu'elles auront recours à l'Action Collective pour aligner les parties prenantes extérieures dans les efforts pour résoudre les problèmes communs de développement.

Le langage utilisé, les directives, les astuces et les recommandations s'adressent aux staff des Missions de l'USAID dans le processus de conception ou de monitoring d'un programme qui inclut l'Action Collective comme une activité, à travers un portefeuille d'activités ou en tant qu'une intervention dans une activité spécifique. Dans les Missions de l'USAID, l'Action Collective est particulièrement utile pour les équipes qui dirigent le processus de conception, ainsi que pour les représentants des administrateurs des Contrats (*Contracting Officer Representatives, CORs*) et Agrément de Coopérations (*Agreement Officer Representatives, AORs*) qui gèrent les activités.

Toutefois, le Guide préconise une approche d'équipe pour concevoir et soutenir l'Action Collective, de sorte que son contenu est pertinent pour l'ensemble des équipes de la Mission ainsi que pour celles basées à Washington. Il sera également utile aux partenaires de mise en œuvre qui peuvent concevoir ou gérer des sous-contrats ayant recours à une Action Collective. Comme indiqué ci-dessous, il existe un Guide Pratique des Facilitateurs qui fournit un soutien plus ciblé aux organisations ou aux personnes jouant le rôle de facilitateurs, de *hub* ou d'épine dorsale pour une coalition de l'Action Collective.

En fonction du public cible de ce Guide, le contenu intègre plusieurs hypothèses. Il est à noter que le guide peut être utilisé même si les hypothèses ne correspondent pas à une situation particulière. Ces hypothèses sont les suivantes :

- **L'USAID ne fait que commencer le processus de conception du programme.** Un grand nombre de recommandations et de décisions discutées dans ce Guide présuppose que la conception est dans une phase initiale et qu'elle pourrait mettre en application les directives et les méthodes présentées dans ce Guide. Néanmoins ce Guide est tout aussi utile dans une phase plus avancée de la conception et même dans le processus d'attribution du Contrat ou d'Agrément de Coopération au partenaire de mise en œuvre.
- **L'USAID permettra aux partenaires de mise en œuvre (*Implementing Partners, IP*) et/ou aux coalitions d'Action Collective de prendre certaines décisions relatives à la conception.** Bien qu'une grande partie de la littérature et du contenu de ce Guide fournit des astuces qui permettent au lecteur de prendre une décision dans la conception, il est souvent très important pour l'USAID d'être au courant du sujet et des considérations clés, tout en permettant au partenaire d'exécution (IP) ou à la coalition elle-même de prendre la décision finale.
- **Des mécanismes d'acquisition ou d'assistance peuvent être utilisés.** L'étude de cas ci-dessous a appliqué l'Action Collective dans le cadre du mécanisme d'acquisition et d'assistance, avec des exemples pour chaque mécanisme. Il est important de noter que le mécanisme d'Acquisition conduit à un Contrat entre l'USAID et le Partenaire de mise en œuvre sélectionné pour exécuter un projet ou une activité dont le but est de fournir les services exigés par l'USAID. Les administrateurs des Contrats sont les gestionnaires des projets à travers leurs représentants (CORs). Le mécanisme d'Assistance conduit à un Agrément de Coopération entre l'USAID et le Partenaire de mise en œuvre sélectionné et à qui l'USAID transfère le financement pour exécuter un projet ou une activité. Pour un Agrément de Coopération, l'USAID peut aussi

attribuer une subvention. Les administrateurs des Agréments de Coopération ou des Subventions font le monitoring des projets à travers leurs représentants (AORs). Le présent Guide ne fournit pas de conseils sur le mécanisme le plus approprié dans un contexte donné. Il faudra consulter les spécialistes d'Acquisition et Assistance de l'USAID. Le Guide utilise, d'une manière générale, des termes tels que « sollicitation », « attribution », « partenaire d'exécution », et « proposition » qui peuvent s'appliquer à l'un ou l'autre type de mécanisme.

Guide de l'Animateur

En plus de ce Guide pour les Missions de l'USAID, l'équipe a développé un second Guide de l'Action Collective, le [Guide de l'Animateur](#), à l'usage des organisations, des institutions et des individus qui mettent en œuvre ou facilitent l'Action Collective, ou qui agissent en tant que *Hub* ou *Structure de Soutien* pour l'effort de l'Action Collective. Bien que certaines parties des deux Guides soient similaires, chacune contient des informations utiles pour les deux publics cibles. Le contenu de chaque guide a été préparé sur base de la recherche sur les exemples d'étude des cas de l'Action Collective, et de la contribution des équipes de Missions de l'USAID, des partenaires de mise en œuvre de l'USAID et des parties prenantes locales dans environ 20 pays.

Recherche Contextuelle et Études de Cas

Les directives offertes dans ce Guide proviennent des recherches menées à travers une revue exhaustive de la littérature existante sur l'Action Collective dans les programmes de l'USAID, et sont soutenues par un portefeuille diversifié de dix cas d'étude menés dans le cadre de ce travail, dans lequel les missions de l'USAID ont spécifiquement appliqué des méthodologies et des principes d'Action Collective à multiple partie-prenantes. Ces études de cas des projets présentés ci-dessous, examinent les facteurs clés, les décisions de conception et l'efficacité des différentes approches d'Action Collective appliquées.

Études de Cas

- ❶ **Family Care First,**
Cambodge (Services Sociaux à l'enfance)
- ❷ **Clean Air Green Cities,**
Vietnam (Réduction de la pollution de l'air)
- ❸ **Mindanao Youth for Development,**
Philippines (Jeunesse)
- ❹ **Bangladesh Livestock Coordination Group,**
Bangladesh (Chaînes de valeur dans l'agriculture)
- ❺ **Partnership for Resilience and Economic Growth,**
Kenya (Résilience)
- ❻ **Sanitation for Health,**
Uganda (Assainissement, hygiène et eau potable)
- ❼ **Core Group Polio Project,**
Éthiopie, Somalie, Érythrée et Djibouti (Projet de lutte contre la poliomyélite)
- ❽ **Partnership for HIV-Free Survival,**
Tanzanie (Lutte contre le VIH)
- ❾ **Strengthening Advocacy and Civic Engagement,**
Nigéria (Plaidoyer et engagement civique)
- ❿ **Transparency Rapid Response Project,**
Mexique (Réduction de la corruption)



Glossaire des principaux termes

Avant de continuer, nous allons parcourir quelques termes clés relatifs à l'Action Collective utilisés dans ce Guide.

Action Collective	Processus intentionnel et convenu qui engage les parties intéressées à entreprendre des actions conjointes dans le but d'atteindre des objectifs communs ou soutenir une problématique commune.
Coalition	Un groupe de parties prenantes participant à l'effort d'une Action Collective.
Hub / Centrale	Organisation ou institution qui fournit les services logistiques, administratifs, la coordination et/ou la gestion de la collaboration dans la coalition. Lorsqu'un groupe de représentants de multiples organisations ou institutions joue le rôle d'un Hub, on parle d'un Secrétariat.
Organisateur	Organisation, institution ou individu qui convoque et engage les parties prenantes à rejoindre la coalition de l'Action Collective en tant que membres. L'organisateur peut être différent du Hub ou de l'animateur.
Facilitateur /Animateur	Organisation, institution ou individu qui aide les membres de la Coalition à travailler ensemble pour établir, par exemple, un agenda commun ou pour prendre des décisions conjointes. L'animateur est neutre dans les discussions et dans les processus de prise de décision. L'animateur peut être différent du Hub ou de l'organisateur.
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.
Problèmes communs	Problème ou défi de développement qui réunit toutes les parties prenantes dans l'Action Collective. À noter qu'au départ, il est possible que tous les membres n'envisagent pas le problème de la même manière, mais à travers l'Action Collective, ils arrivent à un entendement commun de la problématique.
Objectif commun	En plus du problème commun que les parties prenantes s'efforcent de résoudre, elles s'accordent généralement sur une vision commune 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. Ceci nécessite des processus de prise de décision au sein de la coalition et la planification d'actions se renforçant mutuellement.
Point de départ d'une Action Collective : Projet, Activité, Intervention	Si on reprend la terminologie de l'USAID, une Action Collective peut avoir lieu de plusieurs façons. Projet : Un portefeuille d'activités de l'USAID. Activité : Une attribution faite par l'USAID à un partenaire d'exécution à travers un Contrat, un Agrément de Coopération ou une subvention. Intervention : une composante ou une action spécifique dans une Activité. A chaque niveau, une Action Collective peut permettre aux acteurs de s'aligner autour d'une problématique commune.

MODULE

1

Comprendre
l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Qu'est-ce qu'une Action Collective ?

Une Actions Collective effective

Co-Création et Action Collective

Intégration avec d'autres initiatives 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 que l'Action Collective implique. L'USAID soutient et utilise l'Action Collective depuis de nombreuses années, et ce Guide est basé sur l'analyse et les leçons tirées de cas concrets de la programmation de l'USAID. A la fin de ce module, vous aurez 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 convenu qui engage les des parties intéressées d'un groupe à entreprendre des actions conjointes dans le but d'atteindre d'atteindre des objectifs communs ou de soutenir une problématique commune. Cette définition met l'accent sur certains points clés qui différencient l'Action Collective d'autres approches dans le secteur du développement. Le processus de l'Action Collective identifie et inclut des acteurs pertinents pour discuter des défis et opportunités de développement. Engager les parties prenantes s'avère être un exercice délibéré et coordonné, et implique l'intégration et l'alignement des actions des acteurs de la coalition.

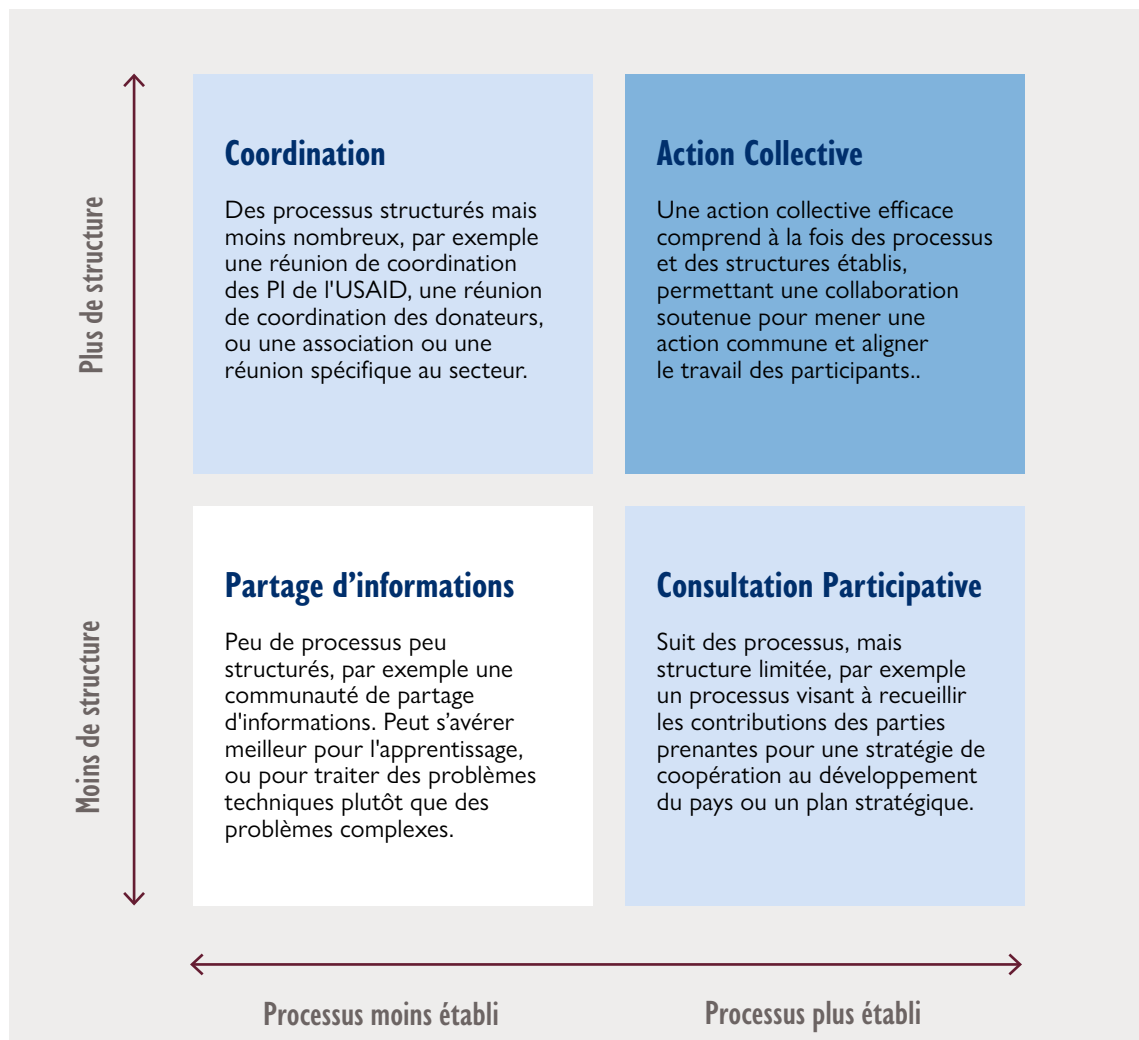


L'action collective peut être un moyen très efficace de résoudre des problèmes complexes de développement¹, tels que la pauvreté, l'accès à l'éducation, le changement climatique, la mortalité infantile, l'accès à l'eau potable, la corruption, etc. Ce type de défis dépassent souvent les mandats des organisations et des institutions individuelles impliquées, ou encore les efforts compétitifs des parties prenantes diminuent leurs résultats collectifs en raison de conséquences involontaires et du recours à des motivations « perverses ».

Les approches collaboratives visant à résoudre des problèmes communs nécessitent à la fois des structures et des processus dont le nombre varie selon le problème. Par exemple, les réunions mensuelles de coordination des partenaires d'exécution d'une Mission de l'USAID ont généralement moins de processus définis, mais une structure bien établie, y compris les participants, les communications et l'USAID qui dirige ces réunions. Par ailleurs, les consultations participatives des parties prenantes, comme celles qui ont lieu lors de l'élaboration de la Stratégie de Coopération pour le Développement du Pays (Country Development Cooperation Strategy, CDCS) dans une Mission, suivent généralement un processus établi, mais leurs structures respectives peuvent varier en fonction des parties prenantes ou des questions concernées.

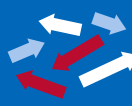
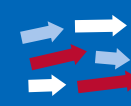
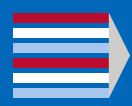
¹ Les problèmes complexes sont parfois appelés « problèmes pervers », « problèmes adaptatifs », « problèmes de systèmes » ou d'autres termes. L'Action Collective peut s'attaquer à n'importe quel type de problèmes qui sont dynamiques, différents selon le contexte, qui ont des multiples solutions potentielles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

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 qu'elle soit une forme de collaboration plus structurée et plus intentionnelle, elle peut utiliser une variété de méthodes selon le contexte et les besoins autour de la question et des parties prenantes réunies. Les détails sur une approche Action Collective sont définis dans le reste de ce Guide.



Bien qu'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 dans 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 peuvent appliquer ces trois étapes pour résoudre 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 dirige la mise en œuvre de l'activité en rapport avec sa mission. La deuxième approche illustre une collaboration modérée avec partage d'informations et 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.

Figure / Schéma : Comparaison des Étapes dans un Axe de Collaboration²

	 Action Individuelle : mise en œuvre directe (collaboration réduite)	 Action Coordonnée : Information, Coordination, Consultation (collaboration modérée)	 Action Collective : Alignement (collaboration élevée)
Approche Participants et Relations	Organisations individuelles et utilisateurs. Une certaine coordination formelle/informelle avec d'autres organisations.	Les participants incluent d'autres parties prenantes au problème. Peuvent ne pas être cohérents dans la participation.	Les membres participent régulièrement, représentant de préférence diverses parties prenantes du problème.
Niveau d'engagement dans la collaboration	Faible engagement entre une organisation et les autres.	Engagement faible à modéré : ponctuel ou rarement répété.	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 différents objectifs ou résultats escomptés.	Les participants travaillent tous pour 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 individuelles de l'organisation s'appuient sur une faible connaissance des actions des autres.	Les actions des participants sont alignées sur un même objectif, en essayant d'éviter la duplication ou la contradiction.	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 /objectifs.	Les membres ont une influence sur les actions des uns et des autres et sont tenus responsables.

² Tiré de : USAID Sustainable WASH Systems Learning Partnership : «Defining Collective Action Approaches in WASH», avril 2020, et de USAID/Vietnam Learns «Collective Action for Environmental Health Study», septembre 2020.

UNE ACTION COLLECTIVE EFFECTIVE



Bien que l'Action Collective puisse être conçue et mise en œuvre de plusieurs 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 programmation de l'USAID gère plusieurs facteurs importants qui contribuent au succès, quel que soit le contexte. Ces facteurs comprennent :

- Des rôles appropriés pour l'USAID, les partenaires d'exécution, les facilitateurs et les participants à l'Action Collective ;
- Une compréhension du point d'entrée potentiel (tel que le projet, l'activité ou l'intervention), de la couverture géographique et de la durée de collaboration ;
- Une organisation centrale (ou *hub*) capable, dotée d'une capacité de convocation, de direction et de concentration des efforts du groupe ;
- La capacité et l'ouverture des parties prenantes invitées à s'adapter ;
- Le financement et les ressources matérielles et humaines pour soutenir les activités et les interventions ;
- La valeur perçue par tous les participants, accompagnée d'un engagement à l'action ;
- L'adhésion des gouvernements et des institutions à hauteur de leurs rôles et responsabilités sur la question.

Si chacun de ces facteurs est toujours utile pour conduire une Action Collective et la rendre plus efficace, il n'est pas nécessaire de les maximiser tous 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 au fur et à mesure que le contexte évolue. Vous trouverez des informations supplémentaires sur ce sujet et sur d'autres questions connexes dans les [Modules 3, 4 et 5](#).

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 la case ci-dessous). Il est important de se rappeler que pour l'Action Collective, le succès est une question de 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 mène à une vision commune

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 une Action Collective axé sur les jeunes se sont avérés infructueux jusqu'à ce que l'animateur de l'Action Collective identifie un groupe de jeunes législateurs partageant une vision commune avec la coalition. Les législateurs ont utilisé leur influence auprès de leurs collègues plus anciens pour défendre le travail de la coalition et coparrainer une loi 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 de l'Action Collective.



CO-CRÉATION ET ACTION COLLECTIVE



La co-création, concept amplement mis en application dans les entreprises commerciales et créatives et nouvellement utilisé dans le secteur de développement, est liée et alignée à 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 d'intérêt mutuel, en utilisant un processus participatif qui suppose un certain degré de partage du pouvoir et de prise de décision. Il s'agit d'un processus limité dans le temps qui vise l'atteinte d'un résultat spécifique. La co-création est une technique qui peut être utilisée à des différentes étapes du cycle du programme.”³

À l'USAID, la co-création est souvent utilisée comme une étape dans le processus d'attribution des projets, 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, les recherches sur le terrain ont 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.

INTÉGRATION 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 Mené Localement](#) et s'intègre parfaitement à sa Liste de Vérification.
- 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 entreprendre des actions conjointes en faveur d'objectifs communs ou autour d'une problématique commune. L'Action Collective est bien adaptée aux problèmes complexes de développement qui nécessitent que plusieurs parties prenantes travaillent 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 duplications). 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 plusieurs manières différentes 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 (Les directives à ce sujet sont fournis dans les [Modules 3, 4 et 5](#)).

MODULE

2

Évaluer la pertinence d'une Action Collective dans votre contexte

DANS CE MODULE :

Quand l'Action Collective est-elle bénéfique ?

Les compromis de l'Action Collective

Quand l'Action Collective est-elle inadaptée ?

Détermination de la pertinence de l'Action Collective

L'Action Collective et d'autres approches collaboratives sont de plus en plus utilisées par l'USAID et d'autres bailleurs dans leurs efforts de développement. De nombreux problèmes et défis sociaux auxquels nous sommes couramment confrontés peuvent être traités plus efficacement par l'Action Collective, mais dans certains cas, elle n'est pas l'outil le plus efficace ou le plus approprié. Ce module offre des directives sur les conditions dans lesquelles l'Action Collective peut être bénéfique, les compromis de l'Action Collective par rapport aux approches traditionnelles de mise en œuvre directe, et les contraintes externes qui peuvent être défavorables à l'Action Collective. À la fin de ce module, vous devriez être en mesure de justifier l'utilisation ou non de l'Action Collective et d'identifier les principaux facteurs qui y contribuent.

QUAND L'ACTION COLLECTIVE EST-ELLE BÉNÉFIQUE ?



L'Action Collective est susceptible d'être bénéfique dans la plupart des situations où l'USAID intervient pour améliorer ou influencer un problème complexe de développement et lorsque le contexte est favorable aux approches collectives. Vous trouverez ci-dessous une liste des questions et quelques scénarios qui peuvent vous orienter à reconnaître les cas où l'Action Collective est plus appropriée.

L'Action Collective est-elle bénéfique pour ce problème ?



Est-ce que plusieurs acteurs influencent le problème ?

Par exemple, il se peut qu'il y ait déjà plus d'un programme cherchant activement à résoudre le problème, qu'il y ait divers acteurs ayant les connaissances ou le pouvoir d'influencer le problème.



Est-ce que les acteurs ont des approches différentes ou diverses pour résoudre le problème ?

Par exemple, différents experts peuvent voir le problème sous un angle différent et proposer des opinions différentes sur les solutions potentielles.



Est-ce que les acteurs travaillent en silo (par exemple : manque de communication ou d'objectifs communs entre les acteurs travaillant sur le problème) ?

Par exemple, les acteurs ne peuvent pas travailler ensemble de manière constructive, il y a duplication des efforts, ou même les acteurs ne sont pas au courant du travail des autres.

- Le problème a-t-il tendance à revenir fréquemment ou à s'améliorer pendant un temps avant de s'aggraver à nouveau ?**

Par exemple, le problème peut s'améliorer après l'exécution d'un programme, mais s'aggraver à nouveau lorsqu'il trouve une nouvelle façon de se manifester.
- Est-ce que le problème ou les solutions actuelles traitent les différentes populations de manière inégale ?**

Par exemple, il peut y avoir des résultats disparates pour les groupes marginalisés, un partage limité du pouvoir en matière de décisions ou de politiques, ou un manque de voix pour certains groupes.
- Est-ce que les activités actuelles n'ont pas réussi à étendre leur portée ou leur ampleur ?**

Par exemple, les solutions actuelles ne touchent qu'un petit pourcentage de la population affectée, ou il existe des obstacles à une amplification efficace des activités.

Plus il y a de réponses positives à ces questions, plus il est probable que le problème soit favorable à l'Action Collective.

Le problème et le contexte sont-ils favorables à une Action Collective ?

- Il y a-t-il un sentiment d'urgence ou un besoin clair de changement parmi les parties prenantes ?**

L'Action Collective est plus facile à catalyser lorsque les parties prenantes reconnaissent la nécessité d'une nouvelle approche et ressentent une pression ou une incitation accrue pour progresser.
- Il y a-t-il eu collaboration ou ouverture à la collaboration dans le passé ?**

S'il n'y a pas eu une collaboration ou une gouvernance collective dans le passé, il peut être plus difficile de créer la cohésion de groupe au sein d'une coalition.
- Il y a-t-il des ressources existantes ou potentielles pour soutenir la collaboration maintenant ou après la fin d'une activité de l'USAID ?**

L'USAID peut fournir les ressources pour la collaboration pendant la mise en œuvre, mais si les ressources ne sont pas disponibles ou si elles sont entièrement engagées, il est moins probable que les parties prenantes consacrent du temps et des efforts au sein de la coalition.
- Y a-t-il des pionniers intéressés à créer une coalition d'Action Collective ?**

Les pionniers peuvent être les promoteurs ou des leaders qui peuvent aider à catalyser l'Action Collective, ou simplement des voix positives qui aident à créer une dynamique de collaboration. De plus, il peut être plus facile d'engager une coalition ou un réseau existant qui collabore déjà que d'en créer un nouveau.
- Y a-t-il des raisons de croire que des acteurs influents et puissants (comme le gouvernement) soutiendront une coalition qui travaille pour régler le problème ?**

Ce soutien peut être construit au fil du temps si nécessaire, mais des acteurs puissants peuvent également entraver l'Action Collective s'ils y sont ouvertement réticents.

Plus il y a de réponses positives à ces questions, plus le contexte est favorable à une Action Collective.

LES COMPROMIS DE L'ACTION COLLECTIVE



L'Action Collective peut être un moyen très efficace d'amplifier et de maintenir l'impact par un alignement et une coordination accrues entre les parties prenantes, surtout si les ressources peuvent être mobilisées et maintenues pour faciliter les actions conjointes entre les membres de la coalition. Dans ces cas, le rapport coût-bénéfice pour l'USAID est beaucoup plus important - et localement piloté - que dans le cadre d'une mise en œuvre directe.

L'Action Collective offre l'opportunité de soutenir et de renforcer un effort organisé entre les professionnels et les utilisateurs qui affectent - et sont affectés par - le défi de développement. En collaborant ensemble, ce groupe est plus à même de comprendre et d'énoncer les dynamiques, les changements et incertitudes de la situation, et est mieux placé pour s'adapter et finalement réussir. Toutefois, cela exige que tous les participants - y compris les bailleurs, les partenaires de mise en œuvre, les collaborateurs - relâchent le contrôle qu'ils exerçaient auparavant, même sur leurs propres activités, quand ils s'alignent avec les autres.

Il peut être difficile pour l'USAID, en raison de ses procédures et règlements internes, de relâcher le contrôle ou de partager le pouvoir, même lorsque les individus impliqués ont la volonté de le faire. Malgré ce défi, l'Action Collective peut avoir un impact plus durable et plus significatif lorsque l'USAID permet au hub et à la coalition de prendre la responsabilité des décisions importantes telles que l'adhésion au groupe, les types d'expertise nécessaires à la situation, ainsi que les objectifs et les activités de l'Action Collective.

En outre, les AOR/CORs des activités d'une Action Collective rapportent souvent qu'ils consacrent plus de temps et d'efforts à soutenir des activités de l'Action Collective, même si l'USAID a adopté une approche « légère ». Cela est généralement dû à un besoin accru d'adapter les activités, les objectifs et les cibles en fonction des décisions de la coalition, et au bénéfice accru de l'implication de l'USAID dans le soutien à la coalition pour gérer les relations difficiles. Comme nous le verrons ([Module 3](#)), il est recommandé d'encourager les membres de la coalition à diriger la conception et la mise en œuvre de l'Action Collective.

Les recherches de LINC ont également montré que, contrairement à la mise en œuvre directe, l'Action Collective peut avoir besoin de plus de temps avant de commencer à montrer des résultats significatifs. Ceci dit, les résultats de l'Action Collective ont tendance à être plus durables, et continuent à s'amplifier au fil du temps, alors que la mise en œuvre directe voit souvent les résultats ralentir ou diminuer considérablement après la fin du financement de l'activité.

Le changement - et en particulier le changement systémique - s'opère rarement s'il n'y a pas d'urgence, et se heurte souvent à des obstacles de la part des agents qui souhaitent garder le statu quo. En engageant un groupe plus diversifié de parties prenantes, avec 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 ont plus de chances d'être équitables, inclusifs et finalement durables.

Dans certains cas, il peut être difficile d'amener les parties prenantes à se considérer comme des « collaborateurs » plutôt que des concurrents ou des adversaires, et il est donc plus difficile de stimuler la coopération. Trouver le moyen d'encourager l'Action Collective de manière appropriée, tant au sein

de la coalition que par le soutien de l'USAID, est un facteur clé de la durabilité. En outre, étant donné que les interventions dépendent intrinsèquement des actions de différentes parties prenantes, l'impact et l'efficacité peuvent être plus difficiles à mesurer et à attribuer (voir [Module 9](#) Suivi, évaluation et apprentissage pour l'Action Collective). Les principaux compromis entre l'Action Collective et la mise en œuvre directe sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Avantages de l'Action Collective sur une mise en œuvre directe	Défis de l'Action Collective par rapport à la mise en œuvre directe
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Probabilité plus élevée d'obtenir des résultats durables. ✓ Potentiels effets d'entraînement pour étendre et amplifier l'impact. ✓ Facilite le changement systémique. ✓ Rentabilité pour l'USAID avec la possibilité de mobiliser les ressources locales. ✓ Niveau plus élevé d'engagement et d'adhésion au niveau local. ✓ Plus de possibilités de créer des discussions et des décisions diverses, inclusives et équitables. ✓ Instauration de la confiance, de l'assurance et du consensus entre les parties prenantes pour résoudre le problème. ✓ Capacité (et besoin) de s'adapter à des conditions changeantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Résultats plus lents à atteindre. ■ Il est plus difficile de garder le momentum avec un rythme de changement plus lent. ■ Nécessite davantage d'engagement et de facilitation, avec l'implication éventuelle des AOR/ COR et d'autres parties prenantes de l'USAID. ■ Possibilité que les objectifs et les actions conjointes virent vers des directions non prévues. ■ Nécessite moins de contrôle et de partage du pouvoir de la part de l'USAID (et les autres participants). ■ Il peut être difficile d'amener des concurrents ou des adversaires traditionnels à collaborer. ■ Peut-être plus difficile d'évaluer l'impact, car les interventions sont réparties entre différentes parties prenantes et actions.

QUAND UNE ACTION COLLECTIVE EST-T-ELLE INADAPTÉE ?



Même dans les contextes où l'Action Collective est prometteuse, certaines situations peuvent la rendre inadaptée ou déconseillée, par exemple lorsque la convocation pour une réunion pourrait nuire à certaines parties prenantes, lorsque la participation de certains groupes est limitée ou découragée, ou lorsque les antagonismes profondément ancrés deviennent difficiles à surmonter. Le tableau ci-dessous présente quelques contextes et alternatives.

Context défavorable à l'Action Collective		Alternative pour atténuer l'inadéquation
Principe de non-préjudice :	<p>L'un des contextes les plus inadaptés est celui où la simple participation peut être nuisible aux participants, par exemple dans le contexte d'un régime autoritaire extrême, un conflit actif et violent ou des processus démocratiques en déclin.</p> <p>Les catalyseurs peuvent être des réunions en personne de la coalition, l'implication des acteurs étrangers (comme l'USAID et ses partenaires), ou le traitement de questions controversées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Envisager des réunions virtuelles ou d'autres approches plus anonymes. → Soutenir les coalitions et leurs membres sans implication directe ni publicité de l'image et marque de l'USAID. → Encourager les coalitions à se concentrer sur des sujets « acceptables » tout en ayant un impact.
Diversité, équité, inclusion et accès :	<p>Les membres de la coalition doivent être disposés et capables d'accepter et d'écouter tous les groupes ou parties prenantes au sujet d'intérêt commun. L'Action Collective peut ne pas être recommandée dans les contextes où des groupes divers ou marginalisés n'ont pas accès à un processus collectif ou ne peuvent pas participer de manière équitable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Au départ, établir des coalitions multiples ou des sous-coalitions pour introduire les opportunités de participation pour les groupes marginalisés, puis fusionner les coalitions de manière équitable. → Gardez à l'esprit que l'Action Collective peut également contribuer favorablement à la diversification et à l'inclusion en donnant un siège à la table de discussion aux personnes traditionnellement exclues.
Manque d'intérêt :	<p>Le manque d'intérêt de la part des parties prenantes à participer à l'Action Collective ou à essayer de nouvelles façons de relever le défi constitue une importante contrainte à l'Action Collective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Sensibilisez les intervenants sur le problème à résoudre et la persistance de ce problème malgré le travail abattu et les bonnes intentions. → Engager des champions passionnés par la question et qui sont prêts à agir.
Compétition ou méfiance :	<p>Les parties prenantes qui, historiquement, se disputent les ressources, ont du mal à travailler ensemble.</p> <p>De même, les parties prenantes qui ont toujours soutenu deux camps opposés dans le débat peuvent trouver la coopération comme un défi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Commencer par soutenir des petits efforts de collaboration pour instaurer la confiance. → Commencer avec plusieurs coalitions ainsi qu'un plan de fusion, d'adaptation et de mise en œuvre dans la mesure du possible.
Insuffisance des ressources :	<p>Toute Action Collective a besoin de temps, d'argent, de matériel et autres ressources, pour que son Hub fournisse un soutien administratif et logistique à la coalition. Elle nécessite également du temps, des efforts et un engagement de la part des membres de la coalition. L'Action Collective est plus efficace lorsqu'il y a des ressources pour répondre aux priorités communes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Être clair avec les pionniers et les parties prenantes sur le temps à consacrer et les ressources nécessaires. → Fournir un soutien financier provisoire, rechercher des ressources supplémentaires et/ou réaligner les ressources existantes.

DE LA PERTINENCE DE L'ACTION COLLECTIVE



Maintenant que vous avez passé en revue les avantages et les défis de l'Action Collective dans les différents contextes et problématiques de développement, nous vous recommandons de formuler en quelques phrases votre justification sur l'utilisation ou non de l'Action Collective.

Basée sur des entretiens avec les AOR/CORs de l'USAID, les directeurs des projets travaillant avec les partenaires de mise en œuvre et les leaders de *hub*, la recherche de LINC a identifié plusieurs aspects communs qui justifient leur utilisation de l'approche Action Collective.

- Pour beaucoup, la priorité était de faire entendre les voix locales pour encourager une plus grande diversité, équité, inclusion et un plus large accès.
- Certains ont explicitement cherché à s'attaquer aux causes profondes et à créer un changement systémique par l'engagement de parties prenantes ayant les connaissances, l'autorité, les perspectives et l'intérêt pour le faire.
- Beaucoup ont estimé qu'il fallait réunir de multiples parties prenantes pour aligner les activités et amplifier l'impact.
- Certains ont un objectif explicite d'apprentissage ou de Collaboration, Adaptation et Apprentissage (*Collaboration Adaptation and Learning, CLA*).



Point de décision : L'Action Collective est-elle bénéfique et appropriée à votre contexte et à vos besoins ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Justifiez-vous en en quelques phrases, en tenant compte des facteurs d'une Action Collective efficace.

MODULE 2 : POINTS CLÉ À RETENIR

- L'Action collective est la plus bénéfique pour traiter les problèmes complexes qui sont persistants, qui impliquent de multiples parties prenantes avec de multiples solutions, et/ou traitent les groupes marginalisés différemment des autres.
- L'Action Collective est la plus appropriée lorsque le contexte est propice avec un besoin reconnu de collaboration, une ouverture à coopérer, et/ou un soutien existant disponible pour des tels efforts.
- Dans les cas où l'Action Collective est bénéfique et où le contexte est propice, il faut être conscient d'un certain nombre de compromis par rapport à la mise en œuvre directe. Ceux-ci comprennent, entre autres, une durabilité accrue des résultats, bien que les résultats soient plus longs à générer, et une capacité d'adaptation à un contexte changeant, ce qui rend également difficile l'évaluation des résultats.
- Il existe également certains contextes dans lesquels l'Action Collective n'est pas adaptée, notamment lorsqu'elle peut s'avérer préjudiciable aux parties prenantes, lorsque la diversité et l'inclusion ne sont pas possibles, lorsqu'il y a un manque d'intérêt pour le problème à traiter ou lorsqu'il y a de l'antagonisme entre les parties prenantes.
- Quelle que soit la décision, il est préférable de justifier le recours ou non à une Action Collective.

MODULE

3

Les rôles dans l'Action Collective

DANS CE MODULE :

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

Chevauchement des rôles et responsabilités.

Rôles de l'équipe de conception des activités de l'USAID.

Faire participer les parties prenantes locales dans la conception.

Soutenir une coalition existante ou en créer une nouvelle.

Mise en œuvre : Les rôles directs et indirects de l'USAID ainsi que les dynamiques du pouvoir.

Il existe de nombreuses façons d'entreprendre une Action Collective. La plupart des choix opérés dans la conception des projets et qui seront abordés dans les prochains modules découlent des choix des rôles et responsabilités discutés dans ce module, y compris la façon dont les rôles sont définis et distribués entre l'USAID et les parties prenantes locales. Les décisions concernent les personnes qui doivent s'engager et la manière dont elles peuvent influencer la conception, la taille et l'ampleur du rôle que l'USAID veut jouer, soutenir un groupe existant ou en créer un nouveau. Les rôles discutés dans ce module couvrent la conception, la mise en œuvre, et la manière dont les rôles envisagés pendant la mise en œuvre doivent s'aligner sur les décisions initiales pendant la conception.

L'Action Collective est plus efficace et durable lorsqu'elle est naturelle et est prise en charge localement. Ceci n'étant pas toujours possible, un principe directeur tout au long de ce module est que le rôle de l'USAID doit être aussi réduit que possible et aussi important que nécessaire. Réduire le contrôle pour permettre au processus de l'Action Collective de se développer localement et naturellement, mais aussi écouter pour comprendre là où les compétences techniques, les ressources financières, le pouvoir de rassembler les participants et le réseau de l'USAID sont nécessaires pour aider la coalition à travailler efficacement.

Ce module commence par présenter les principaux rôles et responsabilités des organisateurs et des participants pendant la mise en œuvre de l'Action Collective. Il aborde ensuite le rôle de l'USAID dans l'Action Collective, y compris la conception d'une activité d'Action Collective, engager les parties prenantes dans la conception, soutenir une coalition existante ou créer une nouvelle coalition, et la manière dont l'USAID peut soutenir au mieux l'Action Collective tout en reconnaissant des dynamiques de pouvoir qui peuvent affecter les résultats.

A la fin de ce module, vous aurez une solide compréhension de la raison pour laquelle un petit rôle est préférable pour l'USAID et ce que cela signifie, quand il est important pour l'USAID d'être plus impliquée, et comment les parties prenantes locales peuvent être mieux engagées dans la conception et la mise en œuvre.

RÔLES CLÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ACTION COLLECTIVE



Hub ou structure de soutien : appelé aussi « colonne vertébrale », le *Hub* soutien la logistique, l'administration, la coordination et la gestion de la coalition et de ses activités. Un bon hub est neutre et crédible auprès des parties prenantes. Il entretient et établit des relations solides entre les membres, a le pouvoir de convoquer les membres de la coalition et recueillir leurs commentaires pour améliorer son travail. Le hub peut rester dans les coulisses pour permettre à la coalition de bénéficier d'une plus

grande appropriation collective et équité. En général, il ne fixe pas l'ordre du jour et ne pilote pas des solutions, mais il s'assure plutôt que ces choses se produisent. Il peut également assumer ou non le rôle d'animateur.

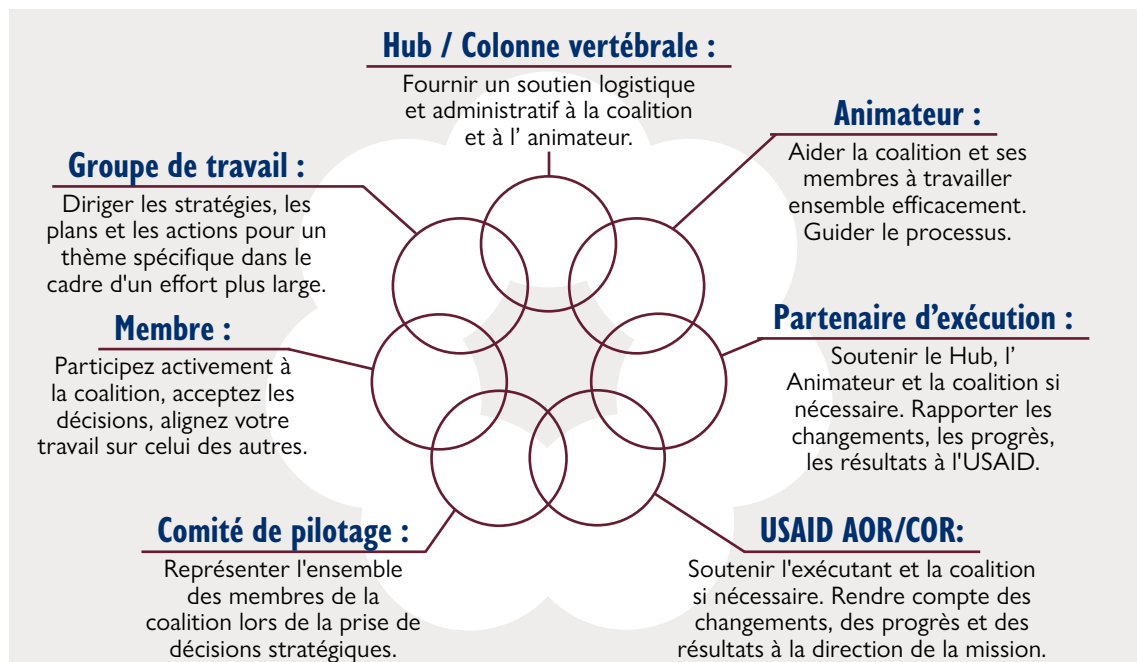
Animateur : L'animateur ou facilitateur est une personne ou une organisation dont le rôle primordial est d'aider la coalition à travailler ensemble pour établir un calendrier commun, atteindre un consensus, identifier les priorités et d'autres activités. Les facilitateurs doivent rester neutres dans les discussions et les décisions. De nombreuses coalitions d'Action Collective sous-estiment la valeur des bons animateurs 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 organisation non gouvernementale (ONG) ou d'une organisation communautaire (*community-based organization*, CBO), des bureaux, des institutions ou des fonctionnaires du gouvernement, des entreprises privées, des leaders communautaires, des bailleurs, d'institutions universitaires, etc. Tous les membres jouent un rôle important dans l'activité de l'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 d'un problème 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 communication et le dialogue avec toutes les parties prenantes restent une priorité.

Comité de pilotage et/ou groupe de travail : Parfois, une coalition est organisée en des petits groupes 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 du programme, des objectifs et des priorités communs. Un comité de pilotage est important lorsqu'une coalition devient suffisamment importante et que tous ses membres ne sont pas censés participer à chaque discussion et prise de 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 directives et des commentaires. Le comité de pilotage 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 plusieurs 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 fournit des définitions et des directives sur certains rôles les plus importants pour la conception et la mise en œuvre de l'Action Collective, la recherche de LINC a montré qu'il n'existe pas une seule façon de séparer ou de combiner les responsabilités de chaque acteur dans le processus. Chaque cas d'une Action Collective efficace séparait ou combinait les rôles clés d'une manière qui convenait à son contexte. Par exemple, le partenaire de mise en œuvre de l'activité *Clean Air Green Cities* au Vietnam était également le *Hub* et le facilitateur. 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 de facilitateur, 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 de pilotage, mais l'USAID a assumé le rôle de *Hub* et de facilitateur.

L'activité *Partnership for Resilience and Economic Growth* au Kenya a fait une transition des *Hubs*, au fil du temps, de l'USAID au partenaire de 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 phares pour jouer le rôle du *Hub* et *Animateur* de chaque coalition d'Action Collective formée. Ces organisations étaient également des membres actifs d'une coalition. L'activité *Transparency Rapid Response* au Mexique a engagé un sous-bénéficiaire en tant que facilitateur et un service du gouvernement au niveau sous-national en tant que *hub*.

RÔLES DE L'ÉQUIPE DE CONCEPTION DES ACTIVITÉS DE L'USAID



Le processus de conception et les procédures de mise en œuvre de chaque Mission de l'USAID ont leurs propres spécificités en fonction des besoins et de la structure organisationnelle de la Mission. Les rôles typiques des bureaux et des spécialistes de l'USAID qui participent à la conception des activités sont inclus dans la Politique intitulée *Automated Directive System (ADS)*, précisément le chapitre 201 ([ADS 201](#)), section 201.3.4.1. Ces rôles ne changent pas lors de la conception et de la mise en œuvre de l'Action Collective. Nous soulignons ci-dessous certains domaines qui peuvent nécessiter une attention particulière lors de la conception de l'Action Collective.

Dans les études de cas que LINC a examinées pour soutenir cet effort, le personnel de la Mission de l'USAID ont souligné certains des postes clés et rôles de l'équipe de conception. Lors de la conception de l'Action Collective, plus tôt vous engagez et consultez d'autres collègues de l'USAID et plus ils peuvent apporter leur contribution, plus efficace sera votre activité.

- Le bureau de Programmation (Program Office) de la Mission de l'USAID peut aider à identifier les experts spécifiques qui méritent d'être engagés ou à informés du plan d'action. Les spécialistes du genre doivent également être engagés dès le début pour intégrer l'équilibre et l'égalité des sexes dès la conception de l'activité.
- Les représentants des autres bureaux techniques de la Mission peuvent assister en identifiant des parties prenantes locales supplémentaires qui sont également impliquées dans d'autres défis de développement qui peuvent être pertinents.
- Les Spécialistes d'Acquisition et Assistance peuvent aider à intégrer dans la conception une flexibilité nécessaire pour les activités de l'Action Collective, en gardant à l'esprit qu'une Action Collective efficace doit être largement dirigée par les membres de la coalition eux-mêmes plutôt que par l'USAID. Ainsi, les objectifs, les actions, l'inclusion et les cibles peuvent évoluer au fil du temps, ce qui nécessite un certain niveau de d'adaptabilité dans la gestion. Les CO/AO peuvent aider à comprendre comment élaborer une conception qui respecte le principe de l'implication réduite tout en se conformant aux exigences internes de l'USAID en matière de monitoring des activités.

Comme indiqué précédemment, le rôle de l'USAID doit être aussi réduit que possible et aussi important que nécessaire. Maintenir une présence réduite pour permettre au processus de l'Action Collective de se développer localement et naturellement, mais aussi être à l'écoute pour comprendre où les compétences techniques, les ressources financières, le pouvoir de rassembler les participants et le réseau de l'USAID peuvent aider la coalition à fonctionner plus efficacement.

Faire participer les parties prenantes locales dans la conception



Peut-être plus que pour les conceptions des activités traditionnelles, la conception de l'Action Collective exige une solide compréhension du contexte local, des besoins, des parties prenantes et des relations entre celles-ci. Le fait d'aller à la rencontre des parties prenantes locales afin de recueillir des informations et des commentaires, de découvrir de nouvelles perspectives et de valider ou de réfuter les hypothèses

actuelles peut considérablement faciliter le travail de conception. Nous vous recommandons de prêter attention à certaines questions clés :

Une gamme de techniques et d'outils permet d'identifier et comprendre les besoins et les attentes des principaux intérêts internes ou externes à l'environnement du projet. Comprendre les intérêts, l'influence et les risques des différentes parties prenantes permet d'engager les bonnes personnes de la bonne manière.

- Il y a-t-il des réseaux déjà *existants*, des coalitions ou d'autres groupes en rapport avec la question du développement ? Il est important de comprendre qui ils sont, ce qu'ils font et comment ils fonctionnent. Les outils de l'USAID tels que l'analyse des parties prenantes [Stakeholder Analysis](#) et la cartographie des parties prenantes ([Stakeholder Mapping](#)) sont très utiles.
- Existe-t-il des dynamiques relationnelles particulières susceptibles d'affecter la cohésion d'une coalition de l'Action Collective ou la capacité des membres à collaborer efficacement ? Ces dynamiques peuvent inclure à la fois des forces de renforcement et des forces déstabilisantes. Une analyse du réseau social ([Social Network Analysis](#), (SNA) de haut niveau ou une tournée d'écoute ([Listening Tour](#) avec les parties prenantes) peuvent suffire. Une analyse de l'économie politique ([Political Economy Analysis](#), PEA) est également un outil utile pour identifier les parties prenantes et les réseaux, mieux comprendre les raisons sous-jacentes pour lesquelles les choses fonctionnent ainsi, et identifier les motivations et les contraintes qui impactent sur le comportement des acteurs.
- Existe-t-il d'autres contraintes ou obstacles à la collaboration ou à l'Action Collective que l'USAID doit contourner ou supprimer ? Il peut s'agir d'exigences légales, de contraintes de capacité, de normes culturelles liées à la collaboration, de soutien gouvernemental, de coordination et de chevauchement des bailleurs, de défis géographiques ou d'autres restrictions courantes.

La co-création peut également s'avérer efficace dans l'implication des parties prenantes locales. L'USAID définit la co-création comme une approche de conception qui rassemble des personnes pour produire collectivement des résultats mutuellement valorisés et qui implique un processus participatif et un certain degré de partage de pouvoir et de prise de décision. Les détails sur la co-création sont contenus dans le guide interactif de la co-création ([Co-Création: An Interactive Guide](#)). Si la co-création est utilisée, assurez-vous qu'elle incarne un processus équitable et inclusif de dialogue et de consensus, et fixez un objectif clair pour le processus de co-création afin que les participants comprennent leurs rôles et clarifient la manière dont le processus de co-création est censé faire avancer le processus de conception. Plusieurs des études de cas réalisées dans le cadre de la préparation de ce guide ont commencé leur activité d'Action Collective par la co-création.

Lorsque vous faites participer les parties prenantes à la conception, veuillez le faire de manière à éviter les problèmes ou les contraintes liés aux exigences en matière de compétition pour les activités financées par l'USAID, telles que les conflits d'intérêts, l'accès inégal à l'information parmi les candidats partenaires d'exécution, ou les obstacles qui empêchent les nouvelles parties prenantes de s'engager.



Point de décision : Comment allez-vous impliquer les parties prenantes locales dans la conception et la planification de l'Action Collective ? Quels sont les points de vue des parties prenantes dont la contribution est essentielle ? Quels outils allez-vous utiliser pour faciliter la contribution ?



BOÎTE À OUTILS

L'Analyse des Parties Prenantes

Une gamme de techniques ou d'outils pour identifier et comprendre les besoins et les attentes des principaux intérêts à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement du projet, aidant ainsi à impliquer les bonnes parties prenantes de la bonne manière.

Soutenir une coalition existante ou en créer une nouvelle ?



Dans de nombreux contextes, il est probable qu'il existe déjà des alliances, des associations, des consortiums ou d'autres groupes liés à la question du développement. Soutenir les coalitions ou les efforts qui existent déjà est très différent de créer une nouvelle coalition pour l'Action Collective ou se procurer toute une activité pour mettre en place quelque chose de nouveau. D'après les recherches de LINC, il y a des compromis importants à prendre en compte lorsqu'on évalue l'utilisation d'une coalition existante ou la création d'une nouvelle.

Une coalition existante peut se développer naturellement, et sa création est souvent motivée par le fait que les membres reconnaissent la nécessité de collaborer. Ce point de départ est généralement plus durable et plus efficace, et peut également nécessiter moins d'efforts et de ressources pour les animateurs. La création d'une nouvelle coalition alors qu'il en existe déjà une peut créer la confusion et l'incompréhension, diluer les ressources et réduire l'adhésion des membres. Ces dynamiques ont créé des défis pour les efforts d'Action Collective de l'USAID dans le passé, en particulier dans les cas où les institutions gouvernementales gèrent, soutiennent ou participent à la coalition existante.

D'autre part, les coalitions existantes peuvent apporter leurs propres préjugés. Par exemple, la coalition existante peut avoir une diversité limitée, exclure certaines opinions 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, l'Action Collective peut être encore plus efficace si vous soutenez une coalition existante, surtout si les membres sont prêts à s'adapter. Dans d'autres cas, la création d'une nouvelle coalition d'Action Collective peut être le moyen le plus efficace d'aborder la question du développement de manière équitable et à grande échelle.



Point de décision : Il y a-t-il une coalition ou un réseau qui existe déjà et que vous soutenez pour aborder le problème de développement d'une manière collective, équitable et inclusive ? Quelles sont les dynamiques internes positives et négatives de cette coalition ou réseau, et comment peuvent-elles entrer en jeu pendant la mise en œuvre ?

Mise en oeuvre : Les rôles directs et indirects de l'USAID ainsi que les dynamiques du pouvoir



Le rôle de l'USAID devrait être aussi réduit que possible, et aussi important que nécessaire

L'USAID et ses partenaires de mise en œuvre doivent assumer un rôle aussi réduit que possible mais qui permet une Action Collective efficace, comme les responsabilités qui sont nécessaires à l'effort de l'Action Collective et qu'aucun autre acteur n'est actuellement capable ou désireux d'assumer. Les rôles les plus efficaces, en rapport avec le principe d'implication réduite, comprennent :

- **Organiser la conception de l'Action Collective :** Comme décrit tout au long de ce Guide, dans la plupart des cas, la conception de l'Action Collective est organisée ou même dirigée par l'USAID. Dans de nombreux cas, 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

motivations et les actions. Néanmoins, même pendant la conception, les parties prenantes locales peuvent jouer un rôle de premier plan dans la définition des aspects importants d'une activité d'Action Collective.

- **Financer la coalition** : L'USAID fournit fréquemment des ressources financières à la coalition ou au « hub » qui prend en charge les besoins administratifs de la coalition. Restez attentif au fait que fournir les ressources financières peut affecter la dynamique du pouvoir au sein du groupe, les motivations pour les parties prenantes et d'autres aspects qui affectent la cohésion du groupe. Au lieu de fournir des ressources directes, il est possible d'aider la coalition de l'Action Collective à mobiliser d'autres ressources, soit par la de facilitation de l'USAID, soit par compensation. Dans le cadre de l'activité *Clean Air Green Cities au Vietnam*, l'USAID a fourni des fonds non seulement pour soutenir le hub à organiser l'activité d'Action Collective, mais aussi pour soutenir les actions conjointes proposées par la coalition.
- **Attirer les parties prenantes** : En principe, les membres de la coalition et le hub ont la réputation et le réseautage nécessaires pour inciter les parties prenantes concernées à participer. Dans les cas où cela n'est pas possible ou lorsqu'il existe un ensemble de parties prenantes qui sont d'une importance capitale mais qui ne s'engagent pas, l'USAID peut utiliser sa notoriété, son capital social ou même ses relations diplomatiques pour les attirer. Les personnes chargées d'animer l'activité *Family Care First* au Cambodge ont demandé à l'USAID d'utiliser son pouvoir pour attirer les parties prenantes gouvernementales dans la coalition.
- **Facilitateur/Animateur** : L'USAID joue occasionnellement le rôle d'animateur dans le cadre de la formation initiale et de la constitution de la coalition, rôle qui est souvent transféré par la suite à un leader de coalition externe. Dans des cas très rares, les partenaires de mise en œuvre des activités de l'USAID ont assumé le rôle de facilitateur de l'Action Collective, bien que la facilitation directe de la coalition ne soit généralement pas recommandée car elle peut affecter la dynamique du pouvoir, l'équité et les motivations des participants. Dans l'étude de cas du Groupe de coordination au Bangladesh (*Bangladesh Livestock Coordination Group*), un spécialiste de l'USAID passionné par le sujet et disposant d'un solide réseau a pu animer efficacement un groupe de parties prenantes comprenant des gestionnaires d'activités de l'USAID ensembles avec d'autres bailleurs et les les activités que ceux-ci financent.
- **Hub** : Il existe quelques exemples où les partenaires de mise en œuvre des activités de l'USAID ont assumé le rôle de hub, bien que ce ne soit généralement pas une pratique recommandée en termes de durabilité. En plus, elle demande beaucoup de temps et de ressources, et affecte négativement la dynamique du pouvoir, l'équité, l'inclusion et les motivations des autres parties prenantes. Cependant, au début d'une petite activité d'Action Collective, où les responsabilités du Hub peuvent être transférées ultérieurement à une tierce partie, cela peut être faisable. Dans le cas du Partenariat pour la *Résilience et la Croissance Économique* au Kenya (*Partnership for Resilience and Economic Growth*), l'USAID a commencé en tant que Hub. Au fur et à mesure que la coalition et le travail de l'Action Collective s'étendaient, l'USAID a transféré ce rôle à un partenaire externe par l'attribution d'une nouvelle Activité. Même lorsque l'activité a pris fin, l'USAID a attribué une autre de façon à assurer un soutien logistique continu à la coalition.

Dans de rares cas, l'USAID peut assumer d'autres rôles dans la mise en œuvre de l'Action Collective, bien que cela ne soit pas recommandé.

Autres façons dont l'USAID soutient l'Action Collective

Si une Action Collective est appropriée pour résoudre un problème de développement alors que l'USAID n'est pas en mesure d'attribuer une activité pour faciliter la coalition, il existe d'autres moyens, moins directs, par lesquels l'USAID peut soutenir l'Action Collective :

- **L'Activité de l'USAID comme membre de la coalition** : L'une des façons les plus courantes utilisée par l'USAID pour soutenir indirectement une Action Collective est la participation de ses partenaires de mise en œuvre en tant que membres actifs de la coalition. Cette implication comporte encore quelques considérations importantes. Premièrement, les coalitions et les efforts pertinents qui existent déjà en matière d'Action Collective doivent être identifiés, si possible, bien avant que l'USAID n'attribue l'activité à un partenaire d'exécution. Deuxièmement, la participation exige du temps, de l'engagement et des ressources pour le partenaire de mise en œuvre. Il faut donc s'assurer que la participation et le budget y afférent sont inclus dans les documents d'attribution de l'activité (le contrat ou l'Agrément de Coopération). Troisièmement, il faut reconnaître que les interventions, les cibles et les résultats doivent s'adapter à ceux convenus par la coalition de l'Action Collective, donc l'attribution doit être suffisamment flexible à ces égards. Parmi les exemples où cela a été fait avec succès, on peut citer *Partnership for Resilience and Economic Growth* au Kenya et *Millennium Water Alliance* en Ethiopie, où les partenaires de mise en œuvre de l'USAID ont participé en tant que membres.
- **L'USAID comme membre de la coalition** : aux États-Unis, les fondations et d'autres bailleurs participent couramment en tant que membres de la coalition, et c'est quelque chose que certaines Missions de l'USAID ont également fait mais d'une manière restreinte. Fréquemment, cette participation comprend la fourniture d'une expertise technique, l'engagement dans un dialogue, le soutien de l'égalité et de la diversité, ainsi que la prise et le soutien de décisions conformes aux mandats. Dans ces cas, il est essentiel de rester conscient des dynamiques du pouvoir et de ne pas devenir une voix dominante. Cette participation peut aider l'USAID à acquérir une meilleure perspective de ses contributions aux solutions du problème et de la manière dont ses efforts cadrent avec les autres. Par sa participation, l'USAID peut s'engager à prendre des mesures sur lesquelles le groupe s'accorde, comme le contact diplomatique avec gouvernement, faciliter le partage des bonnes pratiques avec d'autres groupes, ou la conception de nouvelles activités ciblant plus spécifiquement les besoins de la coalition.
- **L'USAID comme bailleur anonyme** : Ce rôle est relativement courant avec les initiatives mondiales telles que le fonds pour l'environnement mondial (*Global Environmental Facility, GEF*), et réponse rapide à une catastrophe naturelle où de nombreux bailleurs bi- et multilatéraux et des fondations privées fournissent des ressources dans un fonds commun. Dans le cadre de l'Action Collective, un fonds commun peut être utilisé par une coalition existante pour répondre à ses priorités. Bien que ce mécanisme est compliqué, il existe des exemples de l'USAID dont on peut s'inspirer, comme *Family Care First* au Cambodge, où la coalition dispose de règles transparentes pour déterminer les activités prioritaires, ce qui permet à l'USAID de maximiser son financement avec le financement des autres bailleurs pour faire avancer les objectifs.

Indépendamment des rôles de l'USAID, les AOR/COR interrogés sur les efforts d'Action Collective dans la planification ont indiqué qu'ils consacraient plus de temps aux efforts d'Action Collective qu'à d'autres activités. La dynamique des relations peut être délicate ou sensible, et nécessitent souvent une attention accrue de leur part pour surmonter les défis au fur et à mesure que ceux-ci se présentent. Les objectifs de la coalition, les actions qu'ils acceptent de mener et les indicateurs de performance peuvent changer

avec le temps ou se développer en fonction des efforts de la coalition, ce qui exige la flexibilité de la part du AOR/COR pour répondre aux besoins des partenaires de mise en œuvre et des membres de la coalition. En outre, les AOR et les COR doivent savoir que même si l'USAID joue un rôle relativement peu actif, ils ont besoin de recevoir des mises à jour régulières de la part des partenaires de mise en œuvre pour être au courant des problèmes, de l'évolution des dynamiques et des changements.

Le principe de l'implication réduite permet d'obtenir une conception moins prescriptive, laissant la prise de décisions clés aux membres de la coalition. Si vous envisagez une implication réduite, votre CO/AO est une excellente ressource pour vous aider à démarrer.



Point de décision : Dans quelle mesure (réduite ou considérable) la Mission de l'USAID doit-elle s'impliquer pour soutenir une action collective efficace ? Comment pouvez-vous atténuer les déséquilibres de pouvoir et les autres effets qui peuvent découler de l'implication de l'USAID ?

Box : Note sur les défis avec les membres de la coalition

Parfois, les parties prenantes clés peuvent inclure certaines personnes avec lesquelles l'USAID est confrontée à des restrictions en matière de coopération. Dans ces cas, il est nécessaire de comprendre où se situent ces limites, et si une certaine flexibilité peut exister. Il peut s'agir par exemple de la police, qui constitue une voie importante sur les questions liées à la violence et à la sécurité, ou de groupes rebelles qui peuvent jouer un rôle critique dans les questions de droits et d'approvisionnement en eau. Lorsque de telles questions se posent, il peut y avoir des moyens de s'adapter. En travaillant avec les responsables de la Mission, on peut découvrir les moyens d'impliquer ces parties prenantes sans faire du mal à qui que ce soit, ou des moyens d'atténuer l'impact de leur exclusion. Ces cas peuvent également être un bon moment pour réfléchir à la question de savoir si l'Action Collective est toujours l'outil le plus efficace pour résoudre le problème.



MODULE 3 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Le rôle de l'USAID doit être aussi réduit que possible, et seulement aussi important que nécessaire. En d'autres termes, permettez au processus d'Action Collective de se développer localement et naturellement, mais soyez attentif à identifier là où les connaissances, le réseau ou les ressources de l'USAID peuvent être nécessaires pour aider la coalition à travailler efficacement.
- Les rôles clés dans la mise en œuvre de l'Action Collective comprennent le Hub, le facilitateur, les membres, les autres parties prenantes et les structures telles qu'un comité de pilotage ou des groupes de travail.
- Les collègues de l'USAID issus d'autres bureaux peuvent contribuer aux décisions de conception s'ils sont engagés et consultés dès le début du processus. De même, les parties prenantes locales disposent de connaissances, d'expériences et de réseaux importants pour apporter une contribution précieuse à la conception de l'Action Collective.
- L'identification d'un réseau ou d'une coalition existante à soutenir dans le cadre de l'Action Collective peut être la solution la plus efficace, la plus durable et la plus axée sur les besoins locaux. Cependant, dans certains cas, il peut être préférable de créer une nouvelle coalition, en particulier si les coalitions existantes ne sont pas diverses, inclusives ou équitables.
- Le rôle de l'USAID consiste le plus souvent à soutenir la conception de l'Action Collective, à apporter un soutien financier aux activités du hub ou de la coalition, et/ou à utiliser son pouvoir de pour engager les parties prenantes. Cependant, il existe d'autres rôles potentiels que l'USAID peut jouer pour soutenir l'Action Collective.

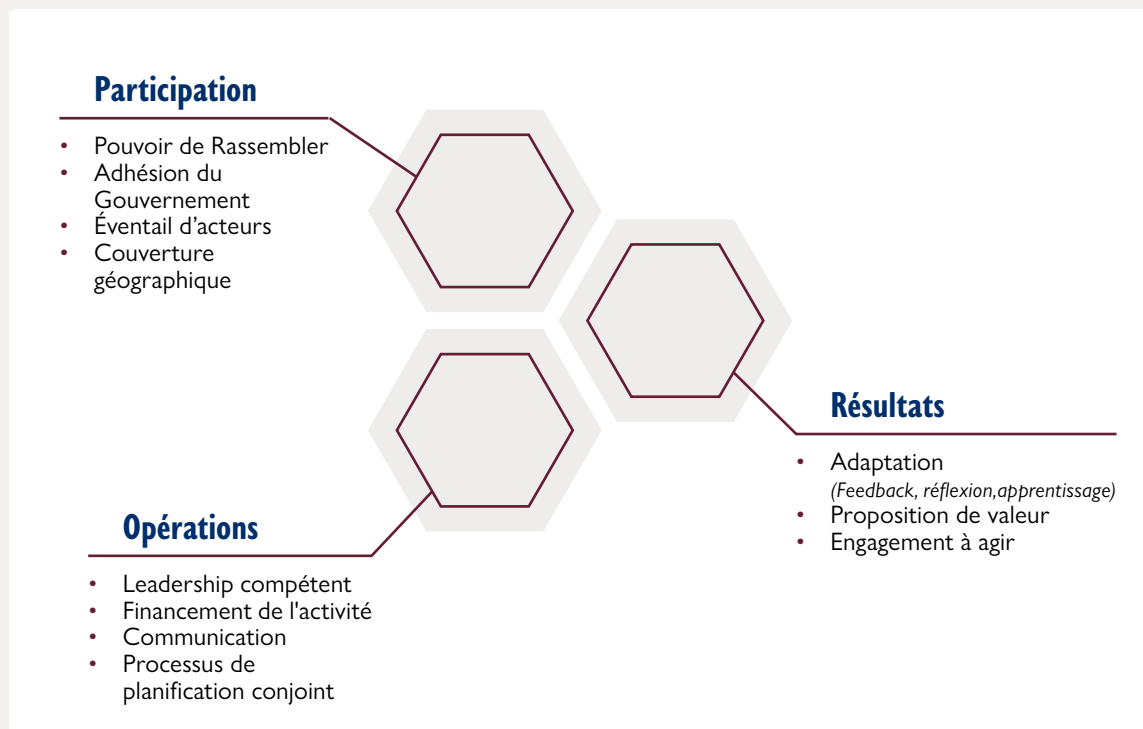
Pour votre information : Faciliter l'Action Collective

Ce Guide Pratique pour les Missions de l'USAID s'adresse au personnel des Missions de l'USAID qui conçoit et supervise les activités de l'Action Collective. Cependant, il vous sera également utile de comprendre les responsabilités et les considérations d'un Facilitateur d'Action Collective, d'un Hub ou d'une structure de soutien, car les décisions de conception de l'USAID ont des implications sur les partenaires de mise en œuvre. Cette section, un extrait du Guide Pratique de l'Animateur met en évidence l'effort continu exigé pour ce travail. D'après les recherches et analyses de LINC, l'organisation et l'animation de l'Action Collective nécessitent de maintenir trois types de momentum pour la coalition et son travail. À certains moments, un sujet peut nécessiter plus d'attention qu'un autre, mais en général, l'animateur doit garder un œil sur les trois types de momentum à tout moment.

TROIS TYPES DE MOMENTUM POUR L'ACTION COLLECTIVE



Les trois types de momentum sont : La participation, les opérations et les résultats. Le **Guide Pratique de l'Animateur** donne plus de détails sur chacun d'eux, et fournit des orientations pour maintenir la participation des membres, les opérations et le fonctionnement de la coalition, et les résultats continus de l'activité. Notez que les trois types de momentum ne s'excluent pas mutuellement - ils sont interdépendants et certains facteurs et considérations importants abordés dans un domaine sont également pertinents dans un autre.



La 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'activité en termes de diversité des perspectives et de la zone 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 activité d'Action Collective, ils constituent également un besoin permanent. La participation est étroitement liée aux **opérations**, car la coalition a besoin d'un leadership compétent pour engager les membres, des processus et des 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 le fait d'apprendre à partir du feedback, de s'adapter, de valoriser les membres et de faire le suivi des engagements des membres, aide la coalition à maintenir la participation.

Les opérations : Définir et maintenir le fonctionnement de la coalition est le deuxième domaine d'intérêt important. Comme le montre le graphique ci-dessus, il s'agit d'établir et de soutenir la direction et les autres structures, de fournir des fonds pour les activités conjointes de la coalition, les communications internes et externes, et les processus pour soutenir la planification, la prise de décision, les activités et l'apprentissage collectif. Les opérations dépendent d'une **participation** active et efficace, et elles s'appuient sur les feedbacks et des actions des membres pour apprendre et améliorer les résultats des processus et des structures.

Résultats : Réfléchir et apprendre sur base les résultats est un élément souvent négligé d'une Action Collective efficace. Et pourtant, il permet d'apporter des améliorations au fil du temps afin de garantir à la coalition un progrès continu et d'avoir une vision à long terme de tout l'effort. Comme le montre le graphique ci-dessus, ce domaine comprend l'adaptabilité des objectifs, des actions et des processus, la valorisation des participants et leur responsabilité à respecter leurs engagements. Mettre l'accent sur les résultats permet de soutenir à la fois la **participation** et les **opérations** en fournissant des outils d'apprentissage et une motivation pour une participation continue.

LA FACILITATION DE L'ACTION COLLECTIVE : FACTEURS FONDAMENTAUX



Il existe plusieurs facteurs fondamentaux que l'organisateur ou facilitateur de l'Action Collective doit prendre en compte pour encourager la participation, les opérations et les résultats.

- **L'équilibre entre le processus et le produit :** L'appropriation par la coalition de l'effort de l'Action Collective est centrée sur le contrôle du processus, et sur les produits ou les résultats de ce processus. Cela nécessite une attention à l'équilibre - une trop grande concentration sur le processus peut diminuer la motivation des membres à participer, tandis qu'une trop grande concentration sur les résultats peut entraîner une plus faible durabilité de l'effort. Un bon animateur devra faire attention à cet équilibre et encourager la coalition à s'approprier à la fois le processus et les résultats .
- **Se focaliser sur la cohésion du groupe pour atteindre les résultats :** La recherche a indiqué que pour réaliser des progrès vers leur objectif commun, la coalition doit se concentrer sur la cohésion entre les membres. L'accent habituellement 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, des progrès durables nécessitent une dynamique et une cohésion de groupe. (Le [module 9](#) contient une discussion plus approfondie et des recommandations pour évaluer la cohésion de groupe).

- **L'identifier un réseau catalyseur** : La personnalité de l'individu ou la nature d'une organisation qui dirige la collaboration de l'Action Collective peut fortement influencer son succès. Un catalyseur (ce terme peut être plus précis que celui de champion) de l'effort de l'Action Collective possède de l'énergie, des compétences interpersonnelles, des connexions ou une réputation, et se soucie profondément des résultats au sujet du problème commun. Si les catalyseurs existent dans votre contexte, ils sont souvent en mesure d'aider à lancer l'effort de l'Action Collective de manière efficace grâce à leur pouvoir de convier les parties prenantes, 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 exister au sein de la coalition, mais il faut investir pour trouver et engager ces personnes. Ceci dit, si un catalyseur n'est pas disponible dans votre contexte, il n'est pas 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 animateurs 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 d'atteindre des résultats communs au fil du temps. Le facilitateur doit 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 agenda externe. Les compétences clés requises pour les facilitateurs sont :
 - » Impliquer activement les 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.

MODULE

4

La Conception d'une Action Collective efficace

DANS CE MODULE :

Point d'entrée d'une Action Collective

Étendue géographique

Gamme d'acteurs à mobiliser

Période de Collaboration

Il n'existe pas d'approche unique de bonnes pratiques pour concevoir des activités d'Action Collective (AC) réussies, car les influences des besoins, les normes, les acteurs et les relations au niveau local peuvent varier considérablement selon les différents contextes et défis complexes de développement. La planification de l'Action Collective est plus efficace lorsque l'USAID considère attentivement les complexités du défi de développement et développe ensuite une approche qui répond à ce contexte. Dans ce module, nous couvrons les quatre éléments importants, ou « décisions de conception » pour planifier une Action Collective efficace : Point d'entrée, étendue géographique, Gamme d'acteurs, et Période ou temps. Ces quatre décisions de conception guident l'élaboration d'un cahier des charges pour la collaboration ([Module 6](#).)

Les options peuvent être déterminées en interne au sein de l'USAID, en s'appuyant sur l'expertise et l'expérience du personnel de la Mission ou le soutien du Siège de l'USAID, ou encore par le biais d'un processus plus collaboratif tel que la Co-Création ou l'écoute ([Listening](#)) pendant la phase de conception. Comme nous l'avons vu dans le [Module 3](#), l'Action Collective est plus efficace lorsqu'elle est prise en charge localement, donc dans la mesure du possible, l'USAID doit éviter d'imposer la conception.

Après avoir considéré ces décisions de conception, vous pouvez déterminer que l'Action Collective ne convient pas pour répondre aux objectifs techniques. Ce n'est pas un problème ! Comme le [Module 2](#) l'a souligné, ce ne sont pas toutes les questions complexes qui nécessitent une Action Collective, surtout si le temps et les ressources nécessaires ne sont pas disponibles.

POINTS D'ENTRÉE: PROJET, ACTIVITÉ OU INTERVENTION



La première étape de la planification de votre approche d'Action Collective consiste à déterminer le point d'entrée le plus approprié pour l'USAID. La recherche de LINC a identifié plusieurs exemples du soutien de USAID à une approche d'Action Collective à différents niveaux : projet, activité/attribution, ou comme une intervention dans une activité. Chaque point d'entrée offre différentes options pour concevoir, attribuer et mettre en œuvre un effort de l'Action Collective.

Au niveau du projet : l'Action Collective est plus adaptée au niveau du projet lorsque le défi du développement est de grande envergure et touche plusieurs zones géographiques ou domaines techniques ; lorsqu'une coalition cherche à atteindre divers objectifs de développement ou résultats intermédiaires ; et lorsque de multiples subventions de l'USAID (y compris éventuellement les efforts d'autres bailleurs) sont actives et ont la possibilité de se soutenir, se renforcer, se concurrencer ou s'entraver. En raison de leur plus grande ampleur, les projets nécessitent probablement des ressources et un soutien plus important, ce qui peut nécessiter une subvention distincte de l'USAID à une

entité *Hub* ou *Structure de Soutien* pour la coalition d'Action Collective. L'Action Collective au niveau du projet peut également nécessiter un engagement plus important du personnel de la mission de l'USAID, un leadership et une facilitation de la coalition ; elle peut ou non avoir des limites temporelles correspondantes ; et elle peut se prêter plus facilement à la continuité et au soutien continu de l'USAID.

Action Collective au niveau d'une activité : L'Action Collective dans le cadre d'une activité spécifique est souvent appropriée si l'un des objectifs est de promouvoir le leadership local autour d'un défi de développement endémique. Dans le cadre de l'Action Collective au niveau de l'activité, la subvention de l'USAID est généralement accordée à un Hub ou à une structure de soutien qui soutient la coalition pour relever le défi du développement. L'Action Collective au niveau de l'activité peut être très rentable car elle permet à l'USAID de tirer parti des ressources et des efforts existants apportés par les divers membres de la coalition dans des actions communes du groupe tout en catalysant les acteurs à grande échelle. L'Action Collective au niveau de l'activité est bien sûr limitée à la durée de la bourse, bien que les bourses de suivi ou la planification de la durabilité (voir [Module 10](#)) restent une possibilité.

Action Collective au niveau d'une intervention : Enfin, l'Action Collective peut s'articuler comme une intervention au sein d'une activité. Cela convient le mieux lorsque la portée de l'effort d'Action Collective est relativement étroite au sein d'un prix qui a une portée plus large et des objectifs supplémentaires. C'est particulièrement utile lorsqu'un ou plusieurs objectifs ou composantes d'une activité peuvent bénéficier d'un effort de collaboration structuré. Il est préférable qu'il complète d'autres objectifs de l'activité qui s'attaquent à des contraintes dépassant la collaboration. Par exemple, une activité de lutte contre la corruption peut inclure un effort d'Action Collective au niveau de l'intervention comme une composante pour engager les parties prenantes dans l'amélioration de la politique et de l'application, tandis qu'une autre composante de l'activité renforce la capacité de la société civile à fournir un contrôle de la transparence et de la responsabilité du gouvernement. Si le niveau d'intervention est le point d'entrée le plus approprié, le fait d'avoir un partenaire de mise en œuvre comme force motrice présente certains inconvénients : si cela peut aider à catalyser la coalition, cela peut également remettre en question la perception de la neutralité et de la dynamique du pouvoir des membres, ou entraîner des actions qui ne sont pas entièrement alignées sur les priorités de la coalition.

Quel que soit le niveau, il est important de considérer comment la coalition sera soutenue par l'USAID avant d'aborder les autres facteurs de conception ci-dessous. Dans tous les scénarios, l'Action Collective bénéficie de structures d'attribution flexibles qui permettent l'adaptation, l'itération et l'apprentissage. L'incorporation de ces principes dès le début aidera la coalition à être plus réactive aux besoins de ses membres tout en créant de la valeur et de la confiance dans l'approche de l'Action Collective, ce qui se traduira finalement par un impact plus efficace.

Quelques considération clé à avoir pour le Point d'Entrée d'une Action Collective

	Modalité d'entrée		
	Projet	Activité	Intervention
Portée du problème :	Objectif de développement large et transversal.	Relativement large, Résultat intermédiaire.	Relativement étroite, elle complète d'autres interventions d'activités.
Durée :	Long, Flexible	Durée moyenne	La durée peut varier

	Modalité d'entrée		
	Projet	Activité	Intervention
Choix des intervenants :	Ciblés et diverses	Ciblés et diverses	Ciblés
Étendue du rôle de l'USAID	Animateur/facilitateur, <i>Hub</i> , investisseur	Investisseur, Support technique, Coordinateur	Investisseur (sans autre participation)
Situations favorables	De nombreux efforts individuels différents, y compris des efforts multiples de l'USAID agissant dans la même portée/géographie.	De multiples acteurs/efforts - en particulier locaux - et des ressources existantes qui peuvent être alignés pour un plus grand impact et une appropriation locale.	Un champ d'application plus étroit nécessitant des actions parallèles que la coalition ne peut pas prendre en charge efficacement.
Défis	Efforts et ressources plus importants. Possibilité de concurrence entre les parties prenantes. L'appropriation locale est généralement moindre.	Commencer et montrer les résultats. Engager les parties prenantes. Durabilité après le financement de l'USAID.	Possibilité de déséquilibres de pouvoir. Potentiel de duplication des groupes existants. Durabilité après le financement de l'USAID.

Modalité d'entrée : quelques questions pour vous guider

- La coalition sera-t-elle une activité autonome ou fera-t-elle partie d'un effort plus important d'actions sur la question ?
- Quelles seront la portée et la taille relatives de l'effort de l'Action Collective ?
- Existe-t-il des mécanismes existants par lesquels la coalition pourrait être établie / engagée ?
- L'approche nécessitera-t-elle un flux de financement soutenu sur plusieurs cycles de programme ?



Point de décision : L'approche de votre Action Collective sera-t-elle la mieux adaptée à un projet, une activité ou une intervention ?

PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE



Lors de l'examen de la portée de la question de développement, il est également important de définir certaines limites, notamment la géographie cible. Cela permet de délimiter les facteurs, les acteurs et les processus qui sont internes à la frontière (c'est-à-dire explicitement inclus ou ciblés par votre effort) et ceux qui sont externes (c'est-à-dire reconnus, mais exclus de toute participation ou influence directe).

Lors de l'examen de la portée de la question de développement, il est également important de définir certaines limites, notamment la géographie cible. Cela permet de délimiter les facteurs, les acteurs et les processus qui sont internes à la frontière (c'est-à-dire explicitement inclus ou ciblés par votre effort) et ceux qui sont externes (c'est-à-dire reconnus, mais exclus de toute participation ou influence directe).

Pour maximiser l'efficacité de l'initiative d'Action Collective, il convient de définir le niveau géographique sur lequel les efforts seront concentrés, par exemple, au niveau national, sous-national ou local. Le niveau le plus approprié dépend de l'ampleur du défi, de la gamme d'acteurs impliqués et des ressources disponibles. Le choix du niveau de concentration aidera à déterminer quelles parties prenantes seront ciblées, quel calendrier est nécessaire et comment les facteurs clés de collaboration seront abordés ([Module 5](#)). Pour déterminer la portée géographique la plus appropriée, il faut également tenir compte de l'influence des mécanismes de financement, des priorités politiques et des relations existantes avec les partenaires du pays hôte.

Lorsqu'il s'agit de questions de développement particulièrement complexes, comportant des facteurs à multiples facettes tels que politique gouvernementale, normes sociales, cadres institutionnels et tout autre facteur, les approches de cartographie des systèmes (telles que décrites dans le [Livre blanc sur les Systèmes et la Complexité](#) et dans ce texte du [Learning Lab sur la Cartographie des Systèmes](#)) peuvent être utiles lors de la phase de conception pour identifier la portée géographique ainsi que les facteurs internes et externes de cette frontière. Quelle que soit la méthode ou l'approche adoptée, il est important d'allouer suffisamment de temps et de ressources à la détermination de la portée de l'approche d'Action Collective, car les décisions prises à ce stade influenceront celles qui suivront. En même temps, la sélection de la portée géographique doit être un processus itératif qui évolue au fur et à mesure que l'USAID et ses exécutants commencent à s'engager plus intensivement avec les acteurs locaux.

L'étude de cas mené par LINC n'a pas inclus d'initiatives mondiales d'Action Collective, telles que le [Partenariat pour un Gouvernement Ouvert](#) (OGP pour ses acronymes en anglais), ou des initiatives depuis le siège mondial de l'USAID, car ce guide est destiné à aider les missions sur le terrain. D'autres ressources analysent les pratiques de l'USAID en matière de collaboration mondiale, comme le rapport sur les [Initiatives Multipartites Avec Le Secteur Privé](#).

Quelques considérations clé sur le périmètre géographique d'une Action Collective

Périmètre géographique	Exemples de contextes	Exemples d'objectifs
Local	Quartier, village, municipalité	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la participation locale. Créer des groupes d'action. Stimuler le développement communautaire.
Sub-National	Province, État, Région, district, comté, bassin versant	<ul style="list-style-type: none"> Alignez les efforts. Tirer profit des ressources. Renforcer les capacités. Améliorer une situation unique dans le paysage régional.
National	À échelle du pays et/ou impliquant des acteurs au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir l'élaboration des politiques. Développer une budgétisation nationale réactive. Établir des priorités. Renforcer les capacités.
Transfrontalier	Bassin versant, régions frontalières	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter la coopération internationale. Améliorer une situation propre au paysage transfrontalier.



BOÎTE À OUTILS :

Cartographie des Systèmes

Tout processus visant à identifier les limites d'une problématique complexe et des facteurs, intervenants, interactions, influences et résultats à l'intérieur et à l'extérieur de ses limites.

Périmètre géographique : quelques questions pour vous guider

- Où se situent les bénéficiaires potentiels du programme ? Où et comment reçoivent-ils les services et les biens que le projet cherche à améliorer ? Quelles sont les contraintes qui empêchent d'améliorer l'accès à ou la qualité de ces services ? Où se situent ces contraintes ? (Conseil : elles peuvent exister à différents niveaux géographiques).
- Existe-t-il des organisations, des institutions, des agences ou des programmes existants qui ont un mandat pour votre objectif ? 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 ?
- Quels bureaux et responsables gouvernementaux devront être impliqués à chaque niveau ? Leur adhésion au programme sera-t-elle possible ? (Voir la question de l'adhésion du gouvernement abordée dans le [Module 5](#)).
- Où l'expérience passée et la recherche montrent-elles que c'est le niveau le plus efficace pour intervenir ?



Point de décision : Quel est le périmètre géographique le plus approprié pour une initiative d'Action Collective - local, sous-national, national, transfrontalier, ou autre ?

CHOIX DES INTERVENANTS

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.

Ce processus peut varier légèrement selon le contexte et la nature du défi de développement à relever. Par exemple, si votre objectif est de développer et de promouvoir les meilleures pratiques dans un secteur particulier (par exemple, la prestation de soins de santé), votre 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



BOÎTE À OUTILS :

Analyse des Réseaux

Tout processus visant à identifier les acteurs et parties prenantes clé autour d'un projet commun, ainsi que leurs interconnexions. L'analyse des réseaux permet d'identifier les acteurs les plus influents et de structurer ainsi le Hub de l'organisation

pour obtenir leur adhésion, même s'ils ne jouent pas un rôle important dans l'effort d'Action Collective. Des outils tels que la [Cartographie des Parties Prenantes](#), [l'Analyse des Réseaux 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](#)).

CHOIX DES INTERVENANTS

	Ciblé	Divers
Des exemples d'Actions Collectives	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de travail techniques • Renforcer l'appropriation locale • Activités pilotes et activités de mise à l'échelle • Renforcement des capacités • Élaboration de politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier collectivement les défis du développement et les solutions. • Plaidoyer • Collaboration le long des «chaînes d'approvisionnement» des services • La recherche d'un consensus

Choix des intervenants à convoquer : quelques questions pour vous guider

- La coalition doit-elle cibler des groupes spécifiques qui sont les mieux placés pour traiter la question ou mieux veut-elle être ouverte 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 ?
- Pouvez-vous faire participer d'autres donateurs et d'une manière qui n'ébranle pas la confiance et la dynamique du pouvoir ?
- Comment ferez-vous pour que la coalition encourage l'équité, l'inclusion, la diversité et l'accessibilité ?
- Comment allez-vous gérer les dynamiques de pouvoir, les gardes-barrières et semeurs de troubles ?



Point de décision : Quelles sont les parties prenantes les plus importantes dont il faut s'assurer qu'elles participent à votre effort d'Action Collective ? Une approche ciblée ou plus diversifiée est-elle plus appropriée ?

DURÉE DE LA COLLABORATION

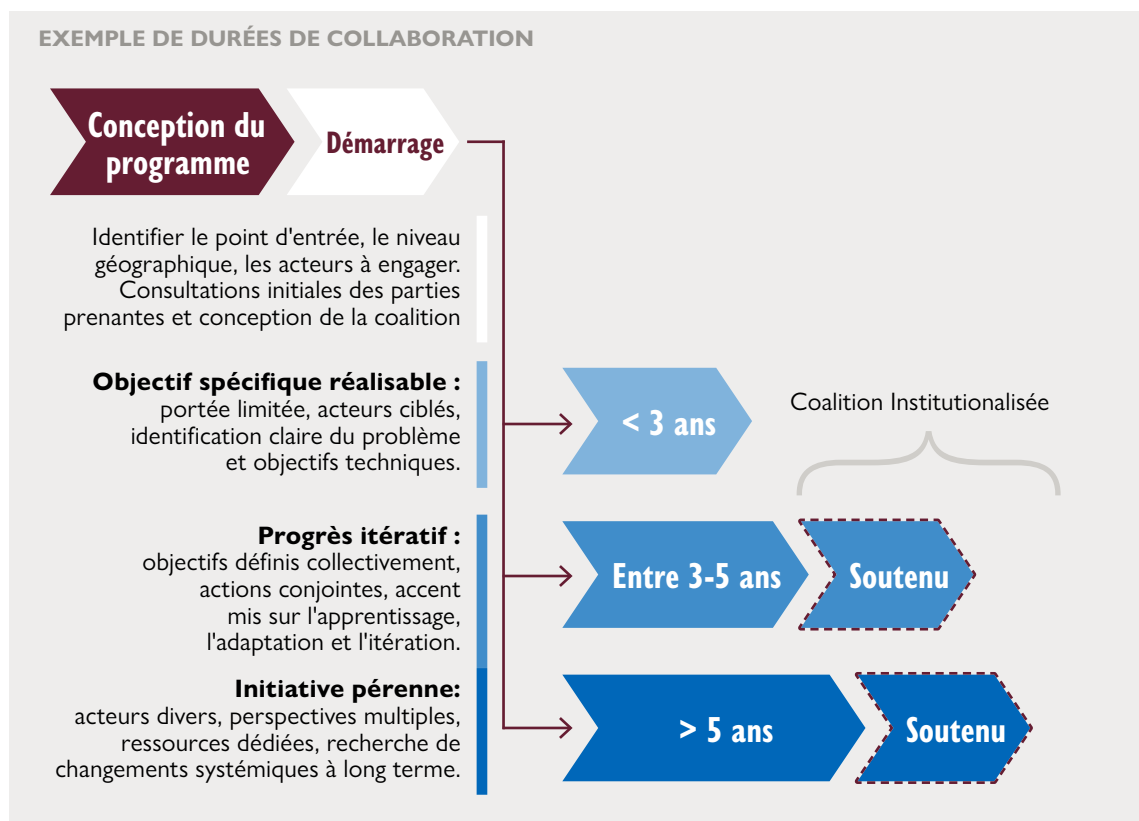


Progresser sur des questions complexes avec divers groupes de parties prenantes prend du temps. Cependant, tous les efforts d'Action Collective ne doivent pas nécessairement être des efforts à long terme. La recherche du CLIC met en évidence des études de cas réussies allant de moins d'un an à une action continue (même après plus de cinq ans). Le délai requis pour l'Action Collective dépend de la

nature du défi, de l'alignement des membres dans leur compréhension du problème et des solutions, et des ressources disponibles pour soutenir la coalition.

Si un groupe d'acteurs est étroitement aligné et que les ressources et les conditions nécessaires sont disponibles pour mettre en œuvre le changement, il est possible de réaliser des «gains rapides» et d'atteindre les objectifs initiaux de l'effort d'Action Collective dans un délai relativement court. Plus couramment, on peut s'attendre à ce qu'il faille du temps aux membres pour développer une vision et une approche communes, en particulier si la question abordée est controversée ou suscite un scepticisme considérable. Si l'objectif de l'effort de l'Action Collective est de créer un «changement de système» plus profond, le travail de la coalition devra peut-être s'étendre sur plusieurs cycles de programmation de l'USAID. Dans de tels scénarios, il est préférable d'institutionnaliser la coalition au sein d'un secteur ou de l'absorber dans un bureau gouvernemental, afin de la soutenir au-delà de la période de soutien de l'USAID. (Voir le [Module 10](#) Soutenir l'action collective).

La conception d'un programme à long terme ne signifie pas nécessairement que les approches de l'Action Collective doivent être plus coûteuses ou nécessiter plus de ressources, mais reflète plutôt la réalité que l'établissement de la confiance, l'obtention de l'adhésion et la création de relations solides et durables prennent du temps. Le calendrier de l'Action Collective dépendra de nombreux facteurs qui doivent être pris en compte pendant la phase de conception, même s'ils ne sont pas définitivement connus. Rappelez-vous que l'itération et l'adaptabilité contribuent à favoriser une collaboration plus efficace ; ainsi, vous pouvez décider que le calendrier doit être adapté une fois l'effort en cours.



Durée : quelques questions pour vous guider

- Quelle est la motivation de l'action collective (par exemple, accroître l'appropriation locale, créer un changement systémique, aligner et amplifier les efforts) ?
- Combien de temps cela peut-il prendre, de manière réaliste, pour identifier et réunir les acteurs de votre coalition ? Combien de temps cela peut-il prendre pour instaurer la confiance avec certains acteurs ou institutions clés ?
- Existe-t-il un objectif réalisable après lequel la coalition n'est plus nécessaire ?
- La coalition doit-elle / va-t-elle servir un rôle à plus long terme sur la question partagée (par exemple, un groupe de travail national) ?



Point de décision : En étant réalistes, combien de temps faut-il pour atteindre les objectifs de votre initiative d'Action Collective ?

MODULE 4 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Il n'existe pas de meilleure approche unique pour une action collective efficace. Plusieurs décisions clés de conception doivent être fondées sur le contexte et les besoins du problème de développement. Ces décisions sont également interdépendantes, leur définition est donc un exercice itératif.
- Le point d'entrée de l'Action Collective peut être un projet de l'USAID, une activité de l'USAID (ou un prix), ou une intervention au sein d'une activité de l'USAID. La décision du niveau Projet, Activité ou Intervention dépend de la portée de la question et d'autres décisions telles que le rôle de l'USAID et la gamme d'acteurs à engager.
- La portée géographique de l'effort d'Action Collective définit la limite du travail, par exemple au niveau national, sous-national, local ou transfrontalier, ou dans un bassin versant spécifique ou une empreinte tribale. La décision dépend de l'endroit où se trouvent les participants au programme et où existent les causes profondes.
- La gamme d'acteurs qu'un effort d'Action Collective engage peut se situer sur un spectre allant d'un ciblage étroit à une large diversité. Que l'USAID soutient une coalition existante ou en établit une nouvelle, cette décision nécessite de trouver un équilibre entre les besoins de diversité et d'inclusion, la taille gérable de la coalition et l'ampleur du problème de développement.
- Si le lancement de l'Action Collective prend du temps et nécessite du temps pour obtenir des résultats, les efforts d'Action Collective peuvent être conçus pour atteindre des objectifs à court terme ou pour se maintenir sur de longues périodes. Cette décision dépend d'une évaluation réaliste du temps nécessaire au lancement de l'effort et à l'établissement de la confiance entre les membres, ainsi que de la nécessité pour la coalition de se maintenir au-delà d'un certain ensemble de résultats.

MODULE

5

Les facteurs décisifs pour une Action Collective Efficace

DANS CE MODULE :

LES 7 FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS POUR UNE ACTION COLLECTIVE EFFICACE :
Le Pouvoir de Convocation
L'Adhésion du Gouvernement
Le Financement des Activités
Une Structure de leadership Compétente
La Capacité d'Adaptation
La valeur Perçue
L'Engagement pour agir
Que faire si un ou plusieurs facteurs ne sont pas viables dans mon contexte ?

En plus des choix de conception selon chaque contexte (choix soulignés dans le [Module 4](#)), la recherche de LINC a mis en évidence sept facteurs clés qui contribuent à une Action Collective efficace. Il n'est pas nécessaire pour l'USAID de souligner ou de prescrire comment chacun de ces facteurs sera abordé. Il est plus probable que l'approche émergera en définissant le champ d'application et en apprenant des parties prenantes locales, et qu'elle passera à la phase de mise en œuvre au fur et à mesure que le partenaire de mise en œuvre travaillera sur chaque facteur. L'USAID peut soutenir l'exécutant dans ses efforts si nécessaire, mais il est important de diriger depuis l'arrière, car « le rôle de l'USAID doit être aussi petit que possible, et seulement aussi grand que nécessaire ».

La recherche de LINC a également montré que tous les facteurs ne peuvent pas être satisfaits de la même manière dans chaque contexte d'Action Collective. Il est toujours possible d'avoir un Action Collective efficace même si certains facteurs présentent des faiblesses. L'essentiel est de maximiser chacun d'eux dans la mesure du possible et de réfléchir à l'impact potentiel des déficiences dans les autres. En substance, ces sept facteurs constituent les ingrédients de base d'une Action Collective efficace, mais des substitutions peuvent être appropriées en fonction de la portée, des objectifs et des processus de coalitions spécifiques.

Ce module présente une vue d'ensemble des sept facteurs d'une Action Collective efficace, explique pourquoi ils sont essentiels au succès, et met en évidence certaines approches permettant de les atteindre.

LE POUVOIR DE CONVOCATION

Le pouvoir de convocation représente la capacité d'un centre, 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. Ceux qui convoquent 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 de la question 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.

Type d'acteur	Exemples de l'exercice du pouvoir de convocation
USAID	Les Représentantes de l'Agent des Accords de Coopération. Ou d'autres membres du personnel de la mission peuvent tirer parti de leurs relations avec leurs homologues gouvernementaux, d'autres donateurs, des programmes et des prestataires de services pour encourager la participation.
Gouvernement National	Si l'approche de l'Action Collective est alignée sur les priorités nationales, les bureaux et institutions du gouvernement peuvent légitimer l'effort et signaler l'importance et les avantages de la participation.
Donateur	En raison de leur position unique en tant que soutiens financiers des ONG locales et internationales, les donateurs ont une influence considérable sur les priorités et les approches de leurs bénéficiaires. Faire adhérer d'autres donateurs à l'approche de l'Action Collective en démontrant comment elle permettra de mieux tirer parti de leur financement peut amener d'autres parties prenantes à la table.
Pionnier	Un « pionnier » peut être une ONG reconnue, un chef d'entreprise ou un autre acteur qui peut motiver d'autres personnes à participer. L'identification de plusieurs champions pour motiver différents groupes de parties prenantes peut contribuer à encourager un engagement plus large.
Exécutant du projet	Les responsables de la mise en œuvre peuvent utiliser leur position de bénéficiaires de contrats pour réunir les parties prenantes en identifiant les propositions de valeur pour les différents groupes et en les intégrant dans l'approche de l'Action Collective. Les responsables de la mise en œuvre doivent toutefois être conscients des biais potentiels liés à leur rôle de rassembleur et de plaque tournante, ainsi que de la question centrale de la durabilité après leur retrait.

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 et, idéalement, au-delà du cycle de programme de l'USAID.

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.

[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 courtiers de pouvoir avec lesquels il faut s'engager et chercher à obtenir un soutien. Les efforts de l'USAID ont réussi à obtenir l'adhésion du gouvernement grâce à plusieurs stratégies :



BOÎTE À OUTILS :

Analyse de l'Économie Politique

Processus visant à comprendre les enjeux politiques entourant un défi de développement. Cette information sera utilisée dans l'approche des acteurs gouvernementaux.

La Politique représente les manières formelles et informelles dont les acteurs influents collaborent autour de sujets complexes.

- De nombreuses coalitions ont aligné leurs efforts sur les priorités ou les objectifs clés du gouvernement pour montrer qu'elles «tirent toutes dans la même direction».
- Les animateurs ont engagé le gouvernement dès le début en sollicitant sa contribution sur la structure et les objectifs et priorités proposés de la coalition.
- Rester conscient des préoccupations du gouvernement et y être sensible s'est avéré efficace pour que la coalition démontre sa valeur et son engagement envers la collaboration.
- La coalition peut démontrer sa valeur en fournissant une expertise ou un autre soutien qui fait défaut au gouvernement.
- Dans les cas où le gouvernement perçoit que la coalition duplique ses efforts ou supprime son rôle, les coalitions ont adressé cette préoccupation en synergisant leurs efforts et en démontrant qu'elles peuvent accomplir beaucoup plus ensemble.

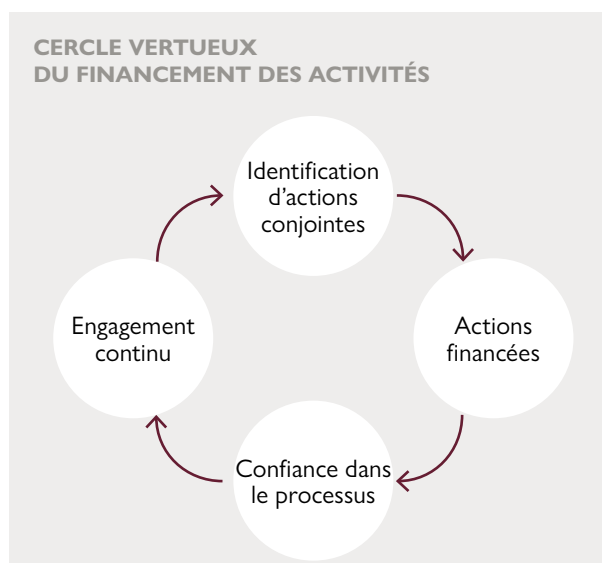
Si une adhésion suffisamment forte du gouvernement s'avère difficile à obtenir, l'USAID et les responsables de la mise en œuvre de l'Action Collective peuvent réévaluer leur approche pour trouver un terrain d'entente sur la question. Dans des circonstances particulièrement difficiles, l'USAID peut essayer de tirer parti de ses relations diplomatiques pour engager le gouvernement à des niveaux plus élevés que ceux dont la coalition est capable. En fin de compte, pour obtenir l'adhésion du gouvernement, une coalition doit démontrer sa valeur à la fois pour le gouvernement et pour ses membres.

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 structure de soutien. Bien qu'il existe des exemples d'Action Collective efficaces 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 est important 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 comment elles vont financer les efforts, et pas seulement ce qu'elles vont financer. 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 d'organisations.

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'effort d'Action Collective.

UNE STRUCTURE DE LEADERSHIP COMPÉTENTE



Si les coalitions d'Action Collective peuvent prendre différentes formes, elles ont toutes besoin d'une structure de direction et d'un personnel compétent pour jouer des rôles clés. Ceci est d'une importance capitale car ce personnel et ces structures ont une influence directe sur le fonctionnement quotidien de la coalition, et donc sur son succès. 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 la plus grande influence 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 le responsable de la mise en œuvre lui-même, tandis que dans d'autres cas, des facilitateurs externes peuvent être amenés à aider.

Pour être efficaces, les leaders d'Action Collective doivent posséder 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 champions 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, qui conserve la confiance des autres membres et qui veille à ce que les processus et les structures régissant la coalition soient transparents, efficaces et équitables.

CAPACITÉ D'ADAPTATION



Une Action Collective efficace nécessite une réflexion et une adaptation régulières. L'adaptation signifie ici la capacité de la coalition à ré-aligner 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 intégrer un retour d'information régulier et intentionnel dans le processus de l'Action Collective.

L'adaptation peut être intégrée à une approche d'Action Collective de différentes manières. De nombreux structures collaboratives telles que le [CLA](#), [l'Impact Collectif](#), [l'Amélioration de la Qualité](#) et la [Gestion Adaptative](#) ont des mécanismes intégrés pour assurer une réflexion et une adaptation régulières. Pour l'Action Collective, cela peut être aussi simple que des enquêtes régulières auprès des membres et un retour d'information pour aider à comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré, ou un atelier annuel au cours duquel la coalition se réunit pour examiner ses efforts et établir un plan détaillé pour aller de l'avant.

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. Voir le [Module 9](#) pour plus d'informations sur les activités d'adaptation relatives au Suivi, l'Évaluation et Apprentissage (SEA).



BOÎTE À OUTILS :

Collaboration, Apprentissage et Adaptation (CLA)

CLA est un ensemble de pratiques qui vise à améliorer l'efficacité du développement à travers une collaboration stratégique, un apprentissage continu et une gouvernance adaptative dans toutes les étapes du cycle.

LA VALEUR PERÇUE PAR LES PARTICIPANTS

Les coalitions d'Action Collective fournissent pour les parties prenantes essentiellement un espace de contact avec d'autres pour mener des actions autour d'un intérêt partagé vers un objectif commun. Comme nous l'avons vu, elles peuvent également fournir aux organisations des fonds pour des activités qui ne sont pas disponibles ailleurs. 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.

Pour que les coalitions créent de la valeur, elles doivent comprendre les besoins et les motivations de leurs membres. Comme pour obtenir l'adhésion du gouvernement, les membres doivent voir que le travail de la coalition est aligné sur leurs propres objectifs. Pour ce faire, il est possible de sonder les parties prenantes locales afin de mieux comprendre les avantages qu'elles souhaitent tirer de leur adhésion, de recueillir leur avis sur ces propositions de valeur au cours des phases initiales de conception du programme, puis de les intégrer dès le départ dans la structure et les processus de la coalition. Ce processus est étroitement lié à l'adaptation et doit donc se poursuivre pendant toute la durée de l'effort, afin de s'assurer que la coalition continue à apporter de la valeur pour susciter une participation active. Parmi les mécanismes permettant de faciliter cette participation, on peut citer les enquêtes annuelles, les sommets d'apprentissage, le retour d'information annuel et les ateliers d'examen, qui peuvent être efficacement dirigés par un animateur ou un évaluateur externe.

Les approches efficaces d'une Action Collective doivent apporter de la valeur par le biais de l'adhésion, à la fois comme facteur contribuant à une collaboration efficace et comme résultat de celle-ci. Cet effet de rétroaction peut aider une coalition à créer et à maintenir un élan vers des résultats plus efficaces et durables.



L'ENGAGEMENT POUR AGIR



Pour que les facteurs ci-dessus 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 (voir [module 9](#)). Des approches 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 animateurs 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.

QUE FAIRE SI UN OU PLUSIEURS FACTEURS NE SONT PAS VIABLES DANS MON CONTEXTE ?



Une Action Collective efficace est le résultat d'une combinaison des facteurs multidimensionnels et spécifiques au contexte définis dans ce module. D'après les recherches du CLIC, **les études de cas** d'Actions Collectives efficaces ont toutes montré un certain niveau d'alignement sur chacun des facteurs décrits ci-dessus. Cependant, ces sept facteurs ne sont pas nécessairement exhaustifs, et il n'est pas nécessaire de maximiser tous les facteurs. L'USAID et les responsables de la mise en œuvre doivent s'attendre à ce que le degré d'influence et l'importance de chacun de ces facteurs varient considérablement selon les contextes, les parties prenantes et les problèmes, et certains de ces facteurs possèdent également des composantes temporelles. L'adhésion du gouvernement et la valeur perçue, par exemple, 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 considérablement leur approche si elle 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.

MODULE 5 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Les recherches de LINC ont démontré qu'il existe sept facteurs clés qui contribuent à une action collective efficace, quel que soit le contexte ou la portée : Le pouvoir de convocation, l'adhésion du gouvernement, la structure de leadership capable, le financement des activités, l'adaptabilité, la valeur perçue par les participants et l'engagement envers l'action.
- Tous les facteurs ne sont pas nécessaires à une Action Collective efficace, mais il a été démontré que tous apportent de la valeur aux efforts d'Action Collective. Cela dit, l'influence d'un facteur donné peut varier avec le temps ou en fonction du contexte.
- Bien que chacun des facteurs se soit révélé influent quel que soit le contexte, les stratégies pour les atteindre peuvent varier considérablement selon le contexte. Pour maintenir la "touche légère" de l'USAID, comme suggéré dans le [module 3](#), le centre et la coalition devraient diriger la définition de ces stratégies.

MODULE

6

Rédiger un cahier des charges (SOW pour ces sigles en anglais) pour une Action Collective

DANS CE MODULE :

Théorie du changement pour l'Action Collective

Objectifs de l'Action Collective

Exemples d'activités

Après avoir évalué la durabilité de l'Action Collective ([Module 2](#)) et défini les paramètres généraux de la collaboration et les objectifs connexes à intégrer dans la conception ([Module 3](#), [Module 4](#) et [Module 5](#)), l'USAID peut commencer à documenter les décisions et les paramètres clés dans un Cahier des Charges (ou Scope of Work en anglais - SOW) ou une description de programme à intégrer dans un appel à projets. Bien sûr, en raison de la nature itérative de la conception, la rédaction du cahier des charges ou de la description du programme peut nécessiter une révision de ces décisions clés, y compris la pertinence de l'Action Collective.

Un bon cahier des charges rendra compte de manière efficace des progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif technique, ainsi que des améliorations de la collaboration entre les parties prenantes.

L'un des défis de l'élaboration d'un cahier des charges ou d'une description de programme clairs et efficaces qui intègrent l'Action Collective est de saisir à la fois les besoins et les progrès vers la cohésion du groupe par rapport à la réussite des objectifs techniques tels que l'augmentation des revenus, la diminution de la corruption, l'amélioration de la qualité de l'air ou la baisse de la mortalité infantile. Un bon cahier des charges ou une bonne description de programme permettra de saisir efficacement les progrès accomplis vers l'objectif technique, ainsi que les améliorations de la collaboration et de l'action des parties prenantes qui sont stimulées.

Ce module aborde les éléments clés du développement d'un cahier des charges ou d'une description de programme à utiliser dans le cadre d'un appel d'offres de l'USAID axé sur l'Action Collective ou intégrant l'Action Collective dans l'activité : tout d'abord, le développement d'une Théorie du Changement (TdC), puis la définition des objectifs de l'Action Collective et enfin l'élaboration de quelques activités d'Action Collective potentielles. Bien que les TdC et les descriptions de programme ne soient pas rédigés pour des projets, les conseils sur la TdC, les objectifs et les activités illustratives seront tout de même utiles pour réfléchir aux besoins de délimitation d'un projet si cela est déterminé comme étant le point d'entrée le plus approprié ([Module 4](#)).

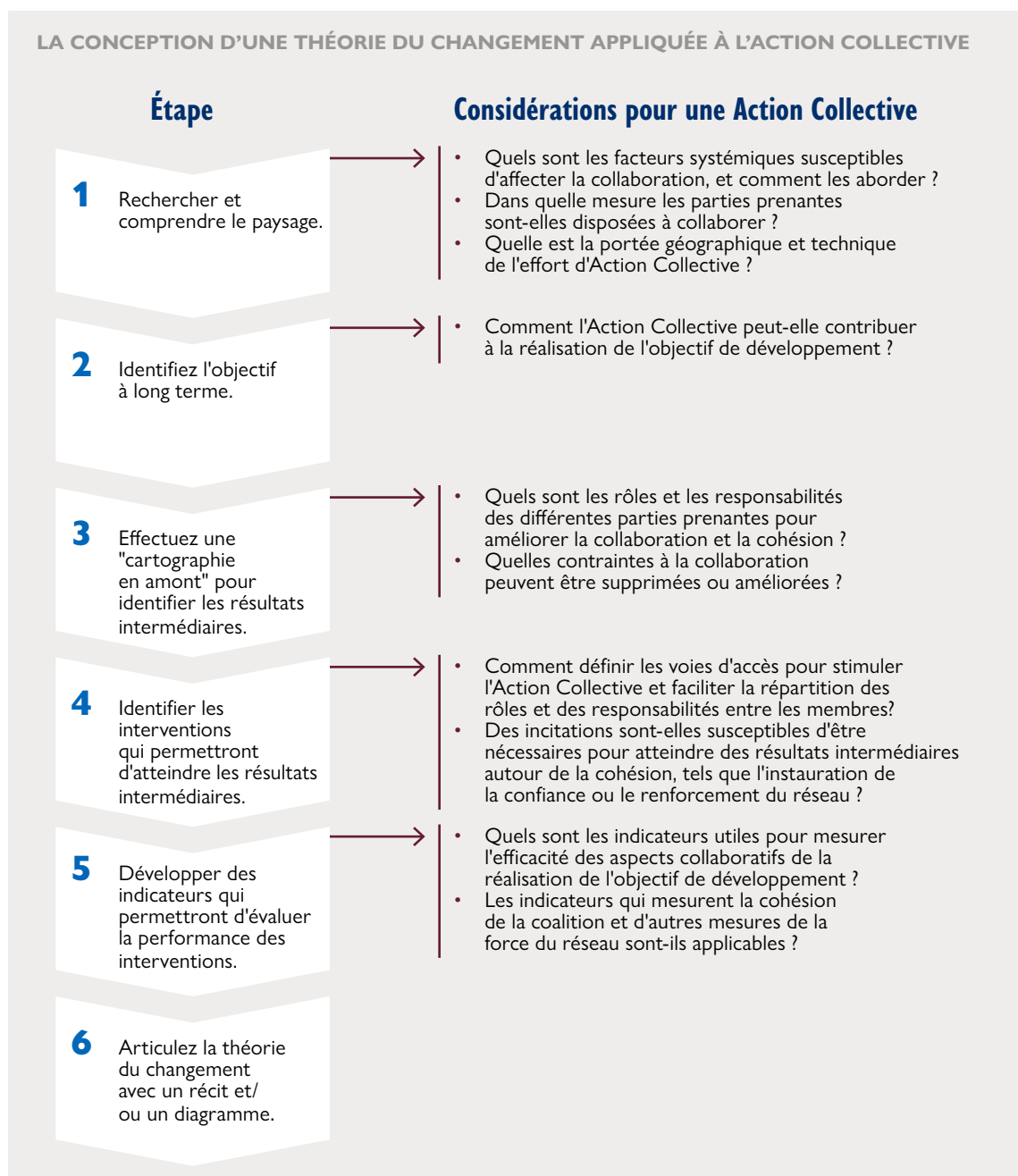
LA THÉORIE DU CHANGEMENT APPLIQUÉE À L'ACTION COLLECTIVE



L'USAID, ainsi que d'autres donateurs, ont adopté le paradigme de la théorie du changement (TdC) pour leurs activités de développement. Une TdC fournit une analyse causale approfondie des problèmes, basée sur une base de preuves rigoureuse et évolutive. L'analyse de la TdC est très appropriée et

cohérente avec l'Action Collective, car la TdC définit une compréhension commune entre les parties prenantes autour des actions nécessaires pour réaliser le changement ; elle peut donc servir de moyen efficace pour engager les parties prenantes locales dans l'Action Collective.

La théorie du changement de l'USAID intitulée [Theory of Change: A Facilitator's Guide](#) et le blog de l'USAID Learning Lab intitulé, [What is this thing called 'Theory of Change' ?](#) sont deux ressources qui aident à guider des TdC efficaces plausibles, faisables et pouvant être testées ; offrent des conseils sur la cartographie et l'analyse des parties prenantes ; et illustrent comment le processus de cartographie peut être utilisé comme un outil de communication pour obtenir le consensus des parties prenantes, définir le succès, et attribuer les rôles et les responsabilités.



Conformément aux directives de l'USAID, le développement d'une TdC suit un processus en six étapes, illustré dans le diagramme ci-dessous, avec des considérations spécifiques relatives à l'Action Collective élaborées sur la droite. Bien que ce module vise à fournir des conseils aux missions de l'USAID pour le développement d'une théorie du changement, des principes similaires s'appliquent aux responsables de la mise en œuvre et aux coalitions d'Action Collective pour élaborer et affiner leurs propres théories. En accord avec l'approche légère de l'USAID discutée dans le [Module 3](#), la TdC est une opportunité pour le facilitateur de l'Action Collective et la coalition de définir les résultats attendus et les mécanismes pour les atteindre.

Sur la base des recherches menées par LINC, le cahier des charges général suivant sur les approches et actions collaboratives a été développé pour être utilisé et affiné par les missions de l'USAID :

UNE THÉORIE DU CHANGEMENT GÉNÉRALE POUR UNE ACTION COLLECTIVE



SI les parties prenantes de [*problème de développement*] se réunissent autour d'un objectif commun dans le cadre d'une approche d'Action Collective,

ET SI la coalition de l'Action Collective renforce sa capacité à collaborer (en se concentrant sur la cohésion du groupe et pas seulement sur les résultats, par exemple grâce à [*l'adhésion du gouvernement, les structures de leadership, la capacité à s'adapter dans le temps, le financement des activités et la proposition de valeur pour les participants*]),

ALORS les actions des parties prenantes seront alignées et coordonnées,

ET ALORS la coalition aura un impact plus puissant, soutenu, étendu et maîtrisé localement sur [*les résultats de développement élaborés*].

Certaines expériences de l'USAID avec les Actions Collectives ont fait des processus d'appels à projets avec un cahier des charges spécifique à cette activité. Deux exemples sont fournis ci-dessous. Le premier exemple, développé par USAID/Mexique en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre, concerne une activité qui vise à entreprendre l'Action Collective comme une intervention soutenant l'un des trois objectifs. Le second exemple, développé par USAID/Vietnam, concerne une activité employant l'Action Collective pour atteindre un objectif de développement, dans ce cas la réduction de la pollution.

USAID/Mexico : Activité de Renfort des Parties prenantes (MSA pour ces sigles en anglais):

SI l'activité renforce les capacités spécifiques des institutions à se concentrer sur leur contribution pour créer un impact,

ET SI l'activité soutient la collaboration entre plusieurs parties prenantes autour d'une vision commune,

ALORS il y aura une augmentation de la confiance, du capital social, de la mobilisation des ressources et de l'efficacité des activités parmi les participants au processus.

ET ALORS, la durabilité des initiatives de développement social augmentera.

USAID/Vietnam : Appel à projets pour la Réduction de la Pollution

SI l'USAID soutient une approche d'impact collectif pour aborder les problèmes de pollution environnementale ciblés,

ALORS cela entraînera un changement de politique, une mise en œuvre de la politique et un changement de comportement qui contribueront à réduire la pollution environnementale.



Point de décision : Quelles voies envisagez-vous pour que la coalition puisse atteindre et maintenir l'objectif de développement ?

LES OBJECTIFS POUR L'ACTION COLLECTIVE



Les objectifs liés à l'Action Collective peuvent être rangés dans quatre grandes catégories, abordées successivement ci-dessous avec des questions pour guider le développement et quelques exemples de chacune.

Objectifs techniques : Incorporer les aspects de l'Action Collective en vue d'atteindre l'objectif primaire de développement.

- Comment les différentes parties prenantes peuvent-elles collaborer pour atteindre l'objectif technique ?
- Comment les différentes parties prenantes définissent-elles le problème et ses causes profondes ? Leurs points de vue sont-ils cohérents, et où diffèrent-ils ?
- Comment les différentes parties prenantes considèrent-elles les progrès et les résultats souhaités en vue d'un programme commun ?

Exemples : *Renforcement de la coopération entre les sociétés civiles, les institutions gouvernementales et d'autres parties prenantes pour plaider de manière constructive en faveur de réformes démocratiques qui renforcent la transparence, la responsabilité et la réactivité du gouvernement, et pour en assurer le suivi.*

Amélioration de l'écosystème commercial pour les startups et les initiatives innovantes et stimulation d'une culture qui adopte les nouvelles opportunités de la technologie pour faire progresser la croissance économique durable.

Objectifs de cohésion des parties prenantes et des réseaux : Se concentrer sur l'amélioration de la collaboration, de la confiance, de l'assurance et de l'action des membres de la coalition.

- Comment les parties prenantes sont-elles actuellement engagées les unes envers les autres et où des améliorations sont-elles nécessaires ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes sont-elles disposées à collaborer ? Des obstacles spécifiques peuvent-ils être attribués à certaines parties prenantes, et que peut-on faire pour inciter au changement ?
- Qui sont les leaders de structure de soutien et quelle est l'efficacité de leur leadership ? Peuvent-ils orienter efficacement la vision globale, susciter une volonté collective et mobiliser des ressources ? Quel est le changement souhaité dans ces domaines ?
- Quels outils ou forums peuvent améliorer la collaboration, et quel est l'impact souhaité et durable correspondant ?

Exemples : *Les parties prenantes renforcent leurs relations et leur coopération, en démontrant qu'elles partagent le même défi, le même objectif, la même vision et la même approche pour résoudre les contraintes du programme WASH dans les communautés rurales.*

Les dialogues multi-acteurs créent des agendas communs pour aborder les contraintes prioritaires et les résultats souhaités pour la gestion des ressources naturelles.

Les parties prenantes peuvent efficacement et collectivement concevoir et mettre en œuvre des actions renforçables qui contribuent à l'amélioration de l'écosystème de développement des entreprises.

La coalition de parties prenantes fait preuve d'un leadership fort de la part d'un ou plusieurs acteurs principaux qui guident la vision et la stratégie de l'engagement collectif, renforcent la volonté, font progresser la politique et mobilisent les ressources pour la mise en œuvre.

Objectifs axés sur le renforcement de la capacité institutionnelle à collaborer

efficacement et de la capacité de la coalition dans son ensemble.

- Quelles sont les capacités que les parties prenantes ou la coalition doivent développer ou améliorer afin de pouvoir traiter plus efficacement la question du développement ?
- Dans quels domaines les différentes parties prenantes doivent-elles développer leurs capacités organisationnelles afin de pouvoir mieux collaborer en vue d'obtenir des résultats qui profitent aux mandants des parties prenantes ?
- Comment les parties prenantes peuvent-elles collaborer pour développer un système de mesure d'impact partagé qui suit objectivement leurs efforts, leurs progrès, leur efficacité et leur capacité d'adaptation ?

Exemples : *Le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques permet aux coalitions et aux réseaux d'OSC de jouer un rôle plus important dans la promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance.*

Les acteurs du système de marché possèdent et appliquent des capacités organisationnelles et techniques nouvelles et améliorées pour stimuler le développement économique et renforcer la compétitivité dans des secteurs clés.

Objectifs de mobilisation des ressources qui se concentrent sur les membres engageant des ressources pour soutenir l'administration et les activités de la coalition

- Comment les parties prenantes peuvent-elles fournir et gérer plus efficacement les ressources financières, matérielles et humaines afin de fournir leurs services de manière plus durable et plus équitable ?
- À quelles ressources les différentes parties prenantes peuvent-elles accéder pour réaliser des synergies et améliorer la collaboration vers l'objectif ? Comment peuvent-elles être exploitées le plus efficacement possible en termes de portée et de calendrier ?
- Quelles ressources seront nécessaires à l'avenir pour soutenir la coalition et contribuer à ses activités et à ses progrès ?

Exemples : *Renforcement de la capacité des parties prenantes et des réseaux à avoir plus d'accès à des ressources financières diverses, à en tirer parti et à les gérer durablement.*

Augmentation du financement public et amélioration des investissements vers des technologies plus propres et plus efficaces dans les services publics.

La coalition de parties prenantes développe et exécute un plan de mobilisation des ressources qui lui permettra de maintenir ses progrès et son impact au-delà du financement de l'USAID.



Point de décision : Comment l'Action Collective des parties prenantes contribue-t-elle à la question du développement ? Quelle place doit occuper l'Action Collective comme moyen d'atteindre les objectifs de développement ? Quelles sont les relations et les capacités des parties prenantes qui doivent être améliorées pour traiter plus efficacement la question ?

EXEMPLES D'ACTIVITÉS POUR L'ACTION COLLECTIVE



Cette section présente quelques exemples d'activités qui peuvent être adaptées à un cahier des charges ou à une description de programme, toujours en fonction des quatre types d'objectifs généraux mentionnés antérieurement. Bien entendu, les offrants ou les candidats ne doivent pas être liés par ces activités et doivent être encouragés à élaborer des interventions plus spécifiques conformes aux objectifs et adaptées au paysage et aux parties prenantes locales.

Activités illustratives pour atteindre les objectifs techniques :

Stimuler l'action collective par une approche de facilitation avec la coalition des parties prenantes pour aborder les domaines prioritaires des objectifs techniques.

Identifier collectivement les lacunes en matière d'information et mener des recherches ou des enquêtes sur les objectifs techniques, les défis, les priorités et les opportunités.

Partager l'apprentissage et l'expérience des praticiens avec la coalition élargie pour discussion et adaptation.

Organiser des formations, des ateliers, des séminaires et d'autres forums afin de hiérarchiser les questions, d'informer les politiques et les décisions, et de prendre des mesures collectives.

Fournir des sous-contrats (co-financés) pour soutenir les résultats techniques et d'action collective.

Exemples d'activités permettant de parvenir à la cohésion des parties prenantes et du réseau

Réaliser une cartographie et une analyse du réseau pour identifier les parties prenantes pertinentes et leurs relations, rôles et responsabilités dans le domaine technique.

Établir une coalition de parties prenantes, ou renforcer les réseaux existants, pour une action collective visant à identifier et à traiter les priorités.

Organiser des voyages d'étude, des visites croisées et des échanges socioprofessionnels pour renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion du réseau.

Développer des forums appropriés pour engager activement le gouvernement, la société civile, les entreprises et les autres parties prenantes de manière plus efficace autour des priorités.

Aidez les principaux leaders de la structure de soutien à organiser régulièrement des réunions de partage d'informations et d'orientation vers l'action avec les parties prenantes et les communautés de la coalition.

Faciliter les efforts de la coalition pour mener des actions de sensibilisation du public et informer les communautés et les électeurs sur la coopération et l'action.

Exemples d'activités visant à renforcer les capacités des parties prenantes et des réseaux

Fournir une formation et une assistance technique (AT) pour combler les principales lacunes en matière de capacités des organisations et des réseaux.

Introduire des outils pour améliorer l'engagement du public, la diffusion des informations, le suivi et les rapports.

Soutenir la création et la gestion de centres de données, d'informations et de connaissances par les parties prenantes.

Soutenir la conception et la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation et d'activités de collecte de fonds par les parties prenantes.

Soutenir la collecte initiale et continue des commentaires des électeurs, utilisés pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités.

Fournir des sous-subsidies aux parties prenantes de la coalition afin de renforcer leur capacité à mener des actions et à faire avancer le programme de réforme basé sur les problèmes.

Identifier, poursuivre et soutenir les opportunités de développer et d'appliquer les technologies mobiles et Internet aux priorités.

Développer le leadership de la coalition autour du SEA (Suivi, évaluation et apprentissage), en facilitant la documentation et le partage des réalisations, des leçons apprises et des meilleures pratiques.

Exemples d'activités visant à mobiliser des ressources

Engagez les parties prenantes de la coalition à identifier les ressources financières, matérielles et humaines qui peuvent être mobilisées dans une action collective.

Aidez la coalition à identifier les sources de financement disponibles et nouvelles, à établir des partenariats de partage des ressources et à tirer parti des ressources pour répondre aux priorités.

Fournir un financement de contrepartie pour encourager la mobilisation des ressources par les membres de la coalition.

Exemple d'Activités du programme USAID/Vietnam sur l'Appel à projets pour la réduction de la pollution

Activités visant des Objectifs Techniques	<p>Identifier les défis de la pollution environnementale qui bénéficient d'une énergie et d'un engagement importants de la part des groupes et des acteurs locaux.</p> <p>Fournir des services de conseil technique et un soutien à la recherche en rapport avec les défis de la pollution environnementale relevés par les acteurs locaux.</p>
Activités visant la cohésion entre parties prenantes et réseaux	<p>Soutenir les acteurs locaux dans la cartographie des parties prenantes et des systèmes liés au défi de la pollution environnementale.</p> <p>Identifier et renforcer les relations entre les champions locaux.</p>
Activités visant la capacité des parties prenantes et des réseaux	<p>Renforcer la capacité des organisations sociales crédibles à faciliter l'impact collectif.</p> <p>Faciliter le développement de systèmes de gestion des données.</p> <p>Fournir des sous-financements à des organisations sociales pour qu'elles jouent le rôle de structure de soutien et facilitent l'impact collectif parmi les acteurs locaux.</p>
Activités visant la mobilisation de ressources	<p>Identifier des sources de financement alternatives/locales et d'autres opportunités pour renforcer la longévité et le succès de l'approche de l'impact collectif.</p> <p>Établir un petit programme de sous-allocations pour soutenir le leadership des acteurs locaux en matière de pollution environnementale.</p>



Point de décision : Quel est le bon équilibre entre la réalisation des objectifs techniques et le renforcement de la cohésion et des capacités des coalitions et des parties prenantes ?

MODULE 6 : POINT CLÉ À RETENIR

- L'un des défis de l'élaboration d'un cahier des charges ou d'une description de programme clair et efficace pour l'action collective consiste à trouver un équilibre entre la nécessité de renforcer la cohésion de la coalition et celle de progresser vers l'objectif technique.
- Conformément au petit rôle de l'USAID proposé dans le [Module 3](#), la théorie du changement, les objectifs de l'Action Collective et les activités illustratives peuvent être développés ou affinés directement par les membres de la coalition plutôt que prescrits par l'USAID.
- Bien que les SOW et les descriptions de programme ne soient pas rédigés pour les projets de l'USAID, la même réflexion visant à comprendre les voies potentielles pour atteindre l'Action Collective et l'objectif technique est précieuse pour le cadrage d'un projet.

MODULE
7

La planification Budgétaire d'une Action Collective

DANS CE MODULE :

Que devons-nous prévoir dans la budgétisation d'une Action Collective ?

Étude de Cas des Coûts d'une Action Collective

Les exigences budgétaires pour l'Action Collective doivent être considérées en même temps que l'élaboration du cahier des charges ou de la description du programme ([Module 6](#)). Ce module fournit des conseils sur la façon dont les missions peuvent déterminer un budget approprié pour une bourse d'Action Collective en tenant compte de l'objectif global et des interventions proposées. Comme indiqué dans le [Module 6](#), les objectifs de l'Action Collective doivent être clairement énoncés dans le cahier des charges ou la description du programme et intégrés dans la théorie du changement (TdC) et les indicateurs du projet ([Module 9](#)). Si cela est fait de manière efficace, les offrants ou les demandeurs devraient savoir clairement ce que l'on attend d'eux dans leur proposition et dans leur budget.

Malgré l'élaboration d'un TdC et d'objectifs, la budgétisation de l'Action Collective peut toujours être un défi étant donné la nature incertaine des besoins de la coalition ou de la direction que l'effort d'Action Collective pourrait prendre. Un défi commun est le besoin potentiel de réviser un budget après la finalisation de l'attribution. Comme les besoins en ressources de l'Action Collective peuvent changer au cours de la mise en œuvre, l'USAID devrait, dans la mesure du possible dans le cadre des règlements applicables, essayer de fournir un processus efficace pour la réaffectation des fonds, l'ajout de fonds pour les opportunités émergentes, la modification des jalons et/ou d'autres éléments spécifiés dans l'accord (voir [Module 3](#)). Des attributions adaptatives et flexibles peuvent être une clé de l'efficacité de l'Action Collective, et le manque de flexibilité peut être un obstacle.

QUE DEVONS-NOUS INCLURE DANS LE BUDGET D'UNE ACTION COLLECTIVE ?

De nombreux facteurs peuvent venir s'ajouter dans un budget d'Action Collective, notamment le point d'entrée, la portée géographique, l'éventail des parties prenantes engagées, la durée (voir [Module 4](#)) et les stratégies pour atteindre les facteurs de réussite ([Module 5](#)). La liste suivante fournit un guide pour les catégories de coûts typiques liés à l'Action Collective, en notant que l'applicabilité de chacune dépendra de la conception et du fait que l'Action Collective soit l'objectif principal ou un moyen d'atteindre un objectif de développement plus large.

- **Ressources Humaines :** Ce poste de dépenses comprend le personnel, les partenaires, les consultants et les autres personnes responsables des efforts d'Action Collective. Cela inclut la gestion et le soutien aux partenaires de mise en œuvre, ainsi que toute ressource humaine spécifique à un centre de coalition et à la facilitation.
- **Activités et Événements :** Les ressources pour les activités et événements de mobilisation de la coalition proposés, y compris les lieux, les déplacements et l'hébergement, les remboursements des participants, l'organisateur et les autres dépenses connexes. Il peut s'agir de réunions régulières

de la coalition, d'événements spéciaux destinés à un public plus large, ou d'événements liés à des actions et des priorités communes et visant à renforcer la confiance et la cohésion.

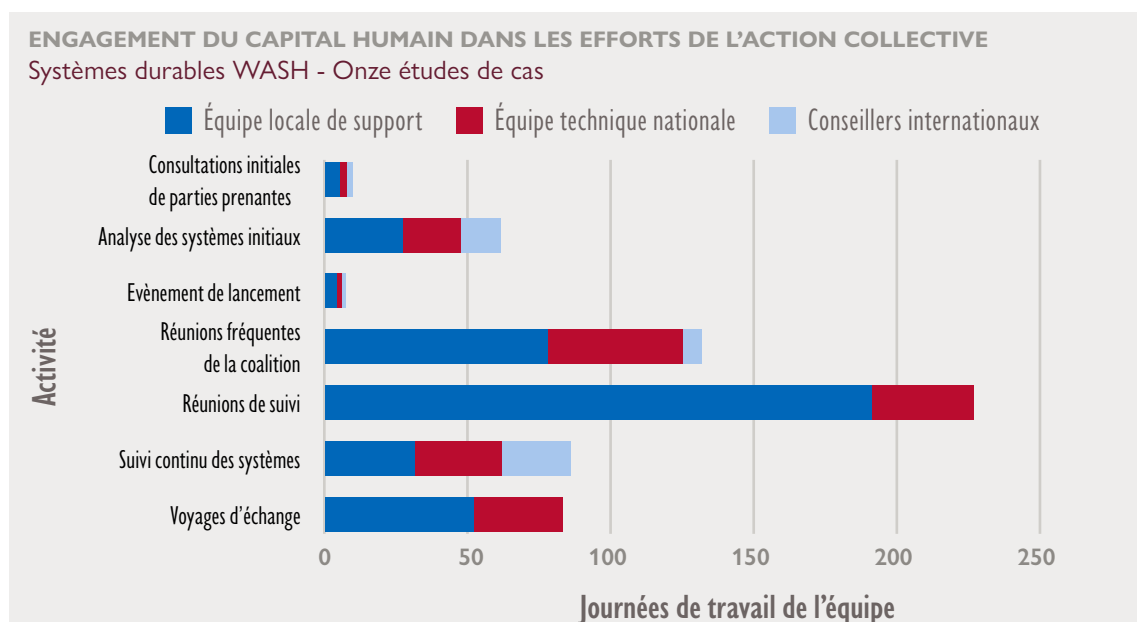
- **Dépenses de formation** : il s'agit de la formation pour améliorer les compétences et les connaissances des membres de la coalition afin de renforcer leur capacité organisationnelle ; pour l'équipe du *hub* pour améliorer leur gestion, leur facilitation, leur communication, leur suivi, évaluation et apprentissage ; pour les participants externes tels qu'identifiés et priorisés par la coalition ; et potentiellement pour le développement des équipes et des partenaires.
- **Autres activités de développement** : Cette catégorie peut être difficile à anticiper, mais pourrait être estimée comme une réserve de fonds pour soutenir des actions conjointes visant à atteindre l'objectif de développement plus large.
- **Dépenses de suivi, évaluation et apprentissage** : Toute dépense nécessaire pour soutenir le suivi, l'évaluation et l'apprentissage ; par exemple, pour mener des études telles qu'une analyse du réseau social qui permettra de mesurer et de suivre l'impact de l'Action Collective ainsi que l'efficacité et la cohésion du réseau.
- **Autres coûts directs** qui peuvent être directement liés à l'Action Collective, tels que les plateformes informatiques de partage des connaissances, la publication de produits de connaissance, et les dépenses de visibilité. Ces éléments peuvent être importants pour que la coalition partage ses connaissances en interne et en externe, et pour qu'elle continue à attirer des parties prenantes pertinentes.

ÉTUDE DE CAS : LES COÛTS POUR L'ACTION COLLECTIVE DANS LES SYSTÈMES WASH

Le Partenariat d'Apprentissage (SWS) des Systèmes Durables WASH de l'USAID a réalisé une [analyse approfondie des ressources](#) pour l'Action Collective dans le secteur de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (WASH pour ses sigles en anglais)¹. L'étude a examiné les niveaux réels de ressources financières et humaines pour les efforts d'Action Collective mis en œuvre dans onze études de cas en Éthiopie, au Kenya et en Ouganda. Bien que les coûts réels soient bien sûr spécifiques à chaque région, un résumé des besoins relatifs en ressources de chaque cas pour chaque activité (moyenne des onze études de cas) est utile.

Ressources humaines : Le tableau ci-dessous montre les jours de niveau d'effort des équipes pour sept activités d'Action Collective différentes mises en œuvre par les équipes SWS, en précisant que toutes les activités ne sont pas incluses dans chaque cas. Le niveau d'effort se compose d'équipes locales dans les régions, de personnel au niveau national et de conseillers internationaux engagés par certaines équipes de SWS. Dans les cas présentés, le niveau d'effort du personnel était relativement constant, variant entre 540 et 760 jours sur la période de mise en œuvre de cinq ans.

1 [Collective Action in WASH: Lessons and Findings from Eleven Collaborative Approaches](#) (page 30)



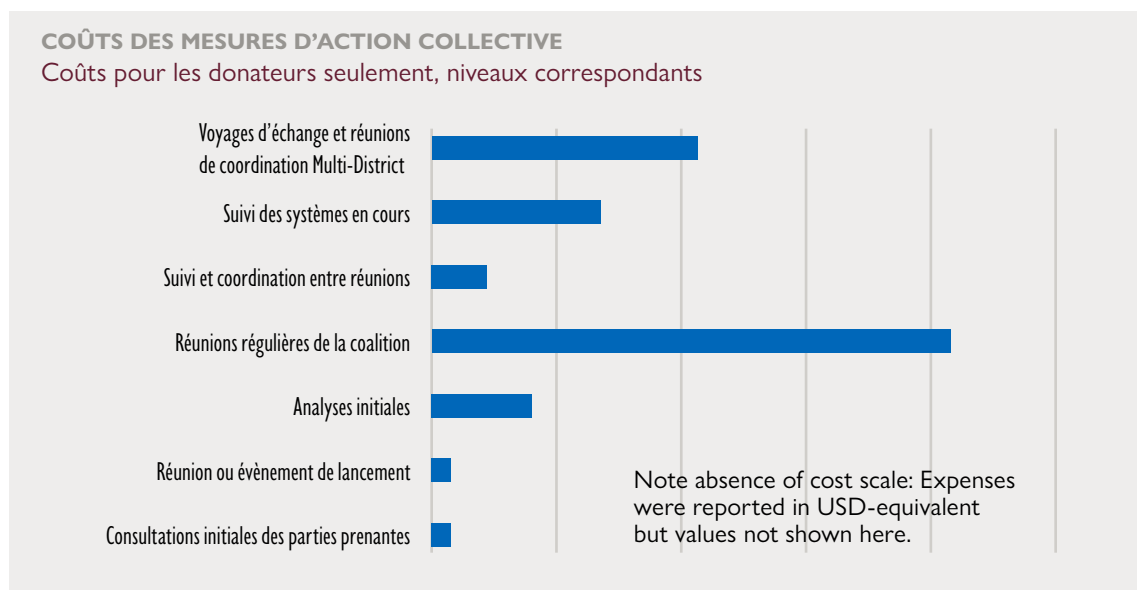
Bien qu'il ne s'agisse que d'un seul exemple - bien que combinant onze initiatives d'Action Collective différentes - on peut déterminer que l'engagement de loin le plus important des ressources en personnel tournait autour des réunions de la coalition - coordonner et aider à organiser les réunions et assurer le suivi des membres entre les réunions à des fins de coordination et de suivi des progrès et des activités. L'analyse initiale des systèmes et la MEL ont également contribué de manière significative ; ces activités comprenaient l'application d'outils de suivi des systèmes assez poussés, tels que l'analyse des réseaux sociaux, réalisée à des intervalles de référence, à mi-parcours et en fin de parcours.

Les besoins en ressources humaines varient certainement en fonction de facteurs supplémentaires tels que l'autodirection des parties prenantes de la coalition, le nombre de parties prenantes dans la coalition ou le réseau, la fréquence des réunions et des événements organisés, la rigueur du contrôle et du suivi, l'intensité des activités et les éléments de développement des capacités transférés aux équipes locales par les partenaires internationaux.

Dépenses hors main-d'œuvre : Le tableau ci-dessous montre les dépenses relatives encourues par les équipes SWS dans la mise en œuvre des mêmes activités d'Action Collective que celles mentionnées ci-dessus. Il est important de noter ici que les données reflètent uniquement la contribution de SWS (USAID), et excluent les fonds externes fournis par les parties prenantes, qui étaient 18% plus élevés que la contribution de SWS. (Il n'y a pas de ventilation par poste pour le cofinancement, mais il est nettement supérieur à la contribution des donateurs). Notez que le graphique ne présente pas les chiffres réels des coûts, mais plutôt les niveaux relatifs entre les efforts de l'Action Collective.

Comme le montre le graphique, l'organisation et l'animation des réunions régulières de la coalition exigent le plus grand engagement financier. (Dans la plupart des cas, les réunions étaient trimestrielles, le COVID ayant fini par bouleverser le calendrier au cours de la dernière année). Le rapport note que ces dépenses ne comprennent que les activités au niveau régional, et n'incluent pas les efforts de plaidoyer au niveau national et plusieurs travaux de recherche. Encore une fois, ce tableau ne représente que les études de cas de SWS, mais il peut fournir une certaine perspective sur les exigences de coûts relatifs pour différentes interventions d'Action Collective. Ces données pourraient également constituer une ressource générale pour une estimation indépendante des coûts de l'USG.

Coûts liés aux objectifs techniques et à l'Action Collective : Comme dernier point de référence, il est utile d'examiner rapidement les dépenses contribuant à faciliter l'Action Collective, par rapport à celles contribuant directement aux objectifs techniques. Dans le cas du SWS, les coalitions ont mis en œuvre des activités telles que la planification directrice WASH, le suivi des actifs et des services, la modernisation de l'approvisionnement en eau, les systèmes d'exploitation et de maintenance, les sites d'élimination des déchets et les latrines, ainsi que les projets pilotes de démonstration.



Bien qu'il n'y ait pas de relation de cause à effet établie entre les investissements des donateurs et ceux des parties prenantes, deux affirmations sont notables. Tout d'abord, chaque dollar d'investissement de l'USAID a permis d'obtenir 4,76 dollars de contributions des parties prenantes, ce qui inclut les contributions aux initiatives WASH prioritaires et aux mesures d'Action Collective. Deuxièmement, chaque dollar d'investissement dans les priorités techniques WASH a été soutenu par 0,61 \$ d'investissement dans les mesures d'Action Collective, y compris les contributions des projets SWS et des parties prenantes. Des mesures similaires pourraient peut-être être proposées et mesurées pour suivre la capacité des fonds de l'USAID à mobiliser les ressources locales vers des objectifs techniques et pour aider à évaluer le coût-bénéfice de l'Action Collective (voir le [module 9](#) pour plus d'informations sur le MEL pour l'Action Collective).



Point de décision : Quelles catégories de coûts doivent être associées à la conception de l'activité ? Quelle place les mesures d'Action Collective doivent-elles occuper dans le budget par rapport aux interventions techniques ? Combien de temps les équipes peuvent-elles raisonnablement consacrer à la facilitation de l'Action Collective ?

MODULE 7 : POINT CLÉ À RETENIR

- La budgétisation de l'Action Collective doit être envisagée parallèlement à l'élaboration du Cadre du Travail ou de la description du programme ([Module 6](#)). Cependant, même avec un cahier des charges bien pensé, la budgétisation peut s'avérer difficile en raison de la nature incertaine des besoins d'une coalition d'Action Collective ou de la direction que l'effort d'Action Collective pourrait prendre.
- Les activités d'Action Collective comprennent généralement des investissements dans les ressources humaines, les activités et les événements, la formation et les activités de MEL. En outre, le budget comprend souvent un soutien aux activités ou aux infrastructures qui renforcent la capacité de la coalition à collaborer, ainsi qu'un soutien aux activités conjointes que la coalition juge prioritaires pour atteindre ses objectifs techniques.
- Une étude récente portant sur 11 activités d'Action Collective du secteur WASH en Afrique de l'Est a identifié le suivi des parties prenantes entre les réunions régulières de la coalition comme le besoin le plus important en temps de personnel. En ce qui concerne les dépenses non salariales, la même étude a révélé que le soutien aux réunions régulières de la coalition était la catégorie de dépenses la plus importante, suivie du financement des activités conjointes et de l'apprentissage de la coalition.
- L'étude a également confirmé que des ressources importantes ont été mobilisées par les participants pour organiser et animer la coalition et pour mener des activités conjointes. En outre, l'étude a estimé que dans ces cas, un peu moins de deux tiers des ressources ont été investies dans des actions en faveur des priorités techniques WASH et un peu plus d'un tiers dans la cohésion de la coalition de l'Action Collective.
- Comme les besoins en ressources de l'Action Collective peuvent changer au cours de la mise en œuvre, l'USAID devrait, dans la mesure du possible, tenter de fournir un processus efficace de réaffectation des fonds, d'ajout de fonds pour les opportunités émergentes, de modification des jalons et/ou d'autres éléments spécifiés dans l'accord.

MODULE

8

Processus d'appel à projets

DANS CE MODULE :

Recommandations pour le processus d'Appel d'Offres

Compétences du personnel

Évaluation Techniques des Propositions

Ce module fournit quelques recommandations sur la façon de se préparer à inclure l'Action Collective dans un appel à projets. Il comprend également des étapes spécifiques qui pourraient apparaître au cours de la mise en œuvre et qui devraient être anticipées et potentiellement intégrées dans l'appel à projets ou l'attribution.

Comme indiqué dans les [Modules 3](#) et [6](#), il est important d'inclure les responsables des Contrats et des Accords (CO/AO) ainsi que l'équipe des Achats et Assistance (A&A) dès le début des processus de conception de l'activité afin qu'ils comprennent les objectifs et les résultats souhaités et puissent travailler avec l'équipe technique pour planifier en conséquence. Cela est peut-être encore plus pertinent pour les appels à projets qui intègrent l'Action Collective, car la flexibilité et l'adaptabilité sont supposées caractériser principalement la mise en œuvre et peuvent être facilitées par le mécanisme. En plus de leur rôle central dans la sélection de l'instrument de l'accord, leur contribution est nécessaire pour intégrer le langage et les exigences de l'Action Collective (et de la gestion adaptative qui en découle) dans les sections pertinentes des documents d'appel d'offres, y compris les estimations indépendantes de coûts du gouvernement, les critères d'évaluation, les instructions aux soumissionnaires ou aux candidats et les exigences de soumission des propositions, tels qu'ils s'appliquent.

RECOMMANDATIONS POUR LE PROCESSUS D'APPEL À PROJETS



- Développer une compréhension approfondie des systèmes locaux, des contextes, des parties prenantes, ainsi que leurs rôles et responsabilités. Une [Co-Création](#) non compétitive peut être utile à cet égard. Il est prioritaire de commencer à travailler tôt avec le bureau de contrat/Agrément pour formuler les besoins et les attentes en matière d'Action Collective, les interventions prévues, le leadership et le renforcement des capacités des parties prenantes, la création de coalitions et l'adaptabilité. Recherchez des recherches locales, y compris auprès d'autres donateurs et de parties prenantes locales, telles que la cartographie des parties prenantes, l'analyse des réseaux et d'autres recherches applicables.
- Envisager la possibilité pour les soumissionnaires ou les candidats de proposer des modifications et des affinements de la conception dans leur proposition, sur la base de données additionnelles, d'informations et de justifications supplémentaires pour adapter le champ d'application à la dynamique locale et aux objectifs de l'Action Collective. Dans la mesure du possible, définissez les paramètres dans lesquels les modifications de la conception sont autorisées.
- Soutenir et stimuler la créativité dans les réponses des soumissionnaires ou des candidats sur la manière dont l'Action Collective peut être mieux réalisée dans le contexte local ; puis, lors de l'évaluation technique, tenez pleinement compte des réponses créatives. Certaines organisations locales pensent que les donateurs déclarent souvent rechercher des approches innovantes, mais

hésitent à faire le saut vers de nouvelles idées et de nouveaux concepts. Les idées créatives et innovantes pour mobiliser et stimuler les parties prenantes peuvent inclure de nouveaux moyens et forums pour rassembler les parties prenantes ; des stimuli créatifs pour encourager la participation, tels que des récompenses amusantes ou des concours stimulants pour les bonnes idées et la positivité ; de nouvelles méthodes de facilitation ; des rassemblements dans des lieux nouveaux et intéressants qui introduisent des aspects de visites croisées ou de voyages d'étude ; et l'intégration du renforcement des capacités pratiques dans les programmes.

- Encourager ou même rendre obligatoire des examens périodiques (p. ex. annuels) pendant la mise en œuvre et demandez les points de vue des soumissionnaires ou candidats sur la manière la plus efficace de le faire afin de fournir aux parties prenantes des moyens de participer directement et ouvertement. Les outils [Pause & Reflect](#), [After-Action Reviews](#), et 360-Degree Reviews ,adaptés aux projets, peuvent s'avérer efficaces. Clarifiez ou demandez des recommandations sur la manière dont l'USAID devrait être impliquée dans ces revues et sur la manière dont les organisations de mise en œuvre s'assureront que les recommandations des parties prenantes sont documentées et traitées à l'avenir.
- Encourager les soumissionnaires et les candidats à montrer leur intention ferme en matière d'apprentissage et d'adaptation en élaborant des voies d'apprentissage pour que les parties prenantes partagent, documentent et diffusent les leçons apprises et les meilleures pratiques ; stimulent la recherche et la découverte au sein des coalitions pour apprendre des meilleures pratiques des autres donateurs ; et appliquer de nouvelles approches efficaces à leur coalition.
- Envisager d'intégrer un plus haut degré de flexibilité dans les propositions par le biais d'un appel à projets basé sur les résultats : "Identifier le quoi mais pas le comment «. Donnez aux soumissionnaires et aux candidats la possibilité d'exposer les moyens de fournir les résultats techniques de l'Action Collective.



BOÎTE À OUTILS :

Bilan post Action

Il s'agit d'une réflexion de groupe afin de tirer des leçons des réussites et des échecs d'une activité, avec pour but ultime d'améliorer la performance.

COMPÉTENCES DU PERSONNEL

Comme déjà abordé dans plusieurs de nos modules, en plus des compétences techniques et de gestion traditionnelle, les principes de l'Action Collective requièrent des compétences supplémentaires pour le personnel du projet et des activités. Indépendamment de leurs rôles individuels, les membres du personnel travaillant sur une Action Collective efficace présentent plusieurs compétences et comportements clés.



- **Capacité d'adaptation :** Expérience des processus de gestion adaptative et du changement, avec une orientation vers l'amélioration continue ; succès avéré dans la gestion d'activités dans des paysages diversifiés, tout en adaptant et en affinant les approches pour les adapter à l'environnement local et répondre aux défis et aux opportunités ; être ouvert aux suggestions des autres est systématique dans l'acquisition et l'utilisation des données et des informations pour prendre des décisions et faire des ajustements ; capacité démontrée à innover, à être flexible et à rester ouvert aux nouvelles idées et à leur application.
- **Modération / Animation :** Expérience en matière de modération et de communication adaptées à différents groupes et environnements ; capacité à rester neutre et objectif dans l'établissement et le renforcement des relations entre les parties prenantes ; possède des compétences de modération pour focaliser l'attention, cadrer les problèmes, soutenir une prise de décision transparente

et la responsabilisation, créer un sentiment d'urgence et établir un consensus. Un bon sens de l'organisation est également un atout.

- **Communication** : Possède de solides compétences en communication orale et écrite pour sensibiliser le public ; communiquer de manière productive avec les membres de la coalition, les organisations et les institutions ; soutenir les communications de la coalition avec les groupes d'intérêt ; convoquer et diriger des réunions, y compris celles dont la dynamique est difficile et documenter les leçons apprises. Des réseaux locaux solides et une connaissance du paysage sont également favorables.
- **Systèmes de pensée** : Selon le rôle du partenaire de mise en œuvre de l'Action Collective, il peut être bénéfique d'avoir une solide compréhension de la pensée systémique. Les compétences en matière de systèmes de pensées aident à prendre en compte la complexité et l'interdépendance des actions prioritaires de la coalition, à identifier les causes profondes et les points d'apprentissage de la problématique commune à résoudre, à réagir aux changements et aux tendances sur lesquels l'Action Collective impacte, ou à articuler la vision holistique de la situation pour leurs publics.
- **Autres compétences** : Engagement et passion avérés pour le sujet et le développement en général ; volonté et capacité d'animer à partir du contexte ; posséder une crédibilité et une représentation au niveau local ; La pensée critique et réfléchie, les compétences en matière de résolution de problèmes, l'accent mis sur l'apprentissage et l'amélioration continus sont des atouts.

La publication de l'USAID Learning Lab, [Help! I'm Hiring New Staff, and I Want Them to Work Adaptively](#) fournit des conseils supplémentaires sur l'identification et l'évaluation des compétences en gestion adaptative.

ÉVALUATION TECHNIQUE DES PROPOSITIONS



Dans le [Module 5](#) de ce Guide, nous avons abordé les sept facteurs clés de succès d'une Action Collective. Ces mêmes facteurs peuvent guider l'élaboration des critères d'évaluation des propositions techniques. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pour développer et approfondir les critères d'évaluation technique :

- **Capacité de leadership de la Coalition** : La proposition fait-elle preuve d'une bonne connaissance du contexte, des parties prenantes et des efforts des autres donateurs ? Existe-t-il une connaissance des parties prenantes existantes et nouvelles, ainsi que de leurs rôles et relations au sein du paysage local ? Existe-t-il une stratégie pour instaurer la confiance au sein de la coalition ? Existe-t-il une approche cohérente pour renforcer les capacités des membres de la coalition, basée sur les lacunes et les contraintes de l'Action Collective ?
- **Participation du Gouvernement national local** : Les rôles des bureaux gouvernementaux et leurs niveaux d'engagement ont-ils été envisagés et traités de manière appropriée ? Existe-t-il une stratégie cohérente, pour engager le Gouvernement, qui anticipe les risques et les défis potentiels ? Quels stimuli pourraient être nécessaires pour soutenir un engagement actif et quels sont les impacts sur la durabilité ?
- **Pouvoir de convocation** : La stratégie proposée tient-elle compte du pouvoir de rassemblement des principales parties prenantes, et du partenaire de mise en œuvre lui-même ?
- **Soutien financier pour l'Action Collective** : La proposition fournit-elle une justification solide des ressources à investir pour les actions conjointes de la coalition ? Existe-t-il une stratégie

d'allocation des ressources, comme des sous-subsidations et d'autres outils et ressources ? La stratégie améliore-t-elle les perspectives de durabilité à long terme ?

- **Capacité d'adaptation** : Comment la proposition démontre-t-elle et intègre-t-elle un engagement en faveur de l'adaptabilité ? Quelles sont les mesures spécifiques mises en place pour examiner, réviser, adapter et documenter les nouvelles approches en fonction des commentaires des parties prenantes ?
- **Valeur perçue par les participants** : La proposition présente-t-elle des stratégies visant à accroître la valeur pour les participants ? Comment les questions liées à la valeur perçue de l'Action Collective sont-elles identifiées et traitées ? La proposition présente-t-elle des stratégies visant à maximiser la voix des femmes, des jeunes, ainsi que d'autres groupes vulnérables et marginalisés ; ou, à défaut, une justification pour un ensemble plus limité de parties prenantes ?
- **Niveau d'engagement et d'action** : La proposition envisage-t-elle et propose-t-elle des méthodes pour favoriser l'engagement et l'action dans le respect des délais et des contraintes de ressources ?
- **Expérience de l'organisation** : Quelle expérience et quelles capacités le soumissionnaire ou le candidat démontre-t-il par ses performances passées en matière de facilitation de l'Action Collective et des efforts connexes ?
- **Comité d'Évaluation Technique** : Une dernière idée concernant le comité d'évaluation technique est que les missions doivent essayer d'assurer la diversité au sein du comité en termes de genre, rôles, origines, compétences et perspectives. Le [Module 3](#) peut être d'une aide supplémentaire à cet égard



Point de décision : Quels sont les critères les plus importants et les plus souhaités pour l'activité, et comment peuvent-ils être évalués objectivement ? Toutes les instructions et tous les critères sont-ils clairs pour les soumissionnaires afin que les meilleures offres soient soumises ?

MODULE 8 : POINTS CLÉ À RETENIR

- Comme cela a été répété tout au long de ce Guide, il est crucial de prévoir une certaine flexibilité dans une activité d'Action Collective.
- Pour l'Action Collective, l'USAID doit veiller à ne pas être trop prescriptive, et le processus de sollicitation et d'attribution doit être ouvert à (voire récompenser) l'adaptation, la créativité et l'innovation venant des soumissionnaires ou des candidats.
- Dans la recherche de personnel pour l'organisation et la facilitation de l'effort d'Action Collective, plusieurs ensembles de compétences sont précieux. Il s'agit notamment des compétences en gestion adaptative, des compétences en facilitation, des compétences en communication, des compétences en systèmes de pensée et d'autres attitudes qui correspondent aux processus participatifs et collaboratifs.
- Lors de l'évaluation des propositions, les sept facteurs clés de succès (présentés dans le [Module 5](#)) peuvent guider l'examen des approches proposées.

MODULE

9

Suivi, Évaluation et Apprentissage (SEA) pour l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Un SEA sensible à la complexité

Mettre l'accent sur la Cohésion du groupe

Exemples d'Indicateurs de Cohésion

Les praticiens du 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 SEA. Dans ce module, nous examinerons le SEA sensible à la complexité, les moyens de mesurer et d'évaluer la cohésion de groupe nécessaire pour une Action Collective efficace ; et nous fournirons de nombreuses références et indications pour améliorer le SEA à ces égards.

Le SEA est une force motrice essentielle pour une Action Collective efficace. Les praticiens 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 partenaires de 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 commune 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 SENSIBLE À LA COMPLEXITÉ

[Suivi sensible à la Complexité](#) est un outil utile à appliquer 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 qu'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 SEA sensible à 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 suivre les stratégies, les projets et les activités de l'USAID visant à résoudre les 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 sensibles à la complexité dans le [Livre blanc sur les Systèmes et la Complexité](#) et dans le [Guide MOMENTUM des Approches de Suivi](#) sensibles à [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 informations supplémentaires peuvent être trouvées 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 sensibles à la complexité seront les plus utiles pour suivre le changement et l'apprentissage dans le cadre de votre Action Collective ?

LE POINT SUR LA COHÉSION DE GROUPE

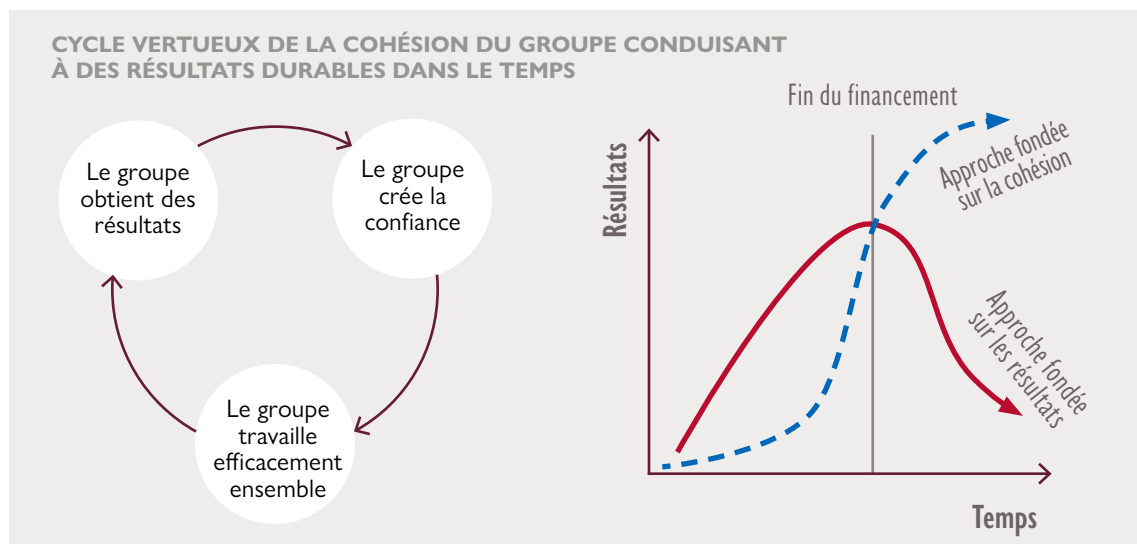
Plusieurs des cas étudiés dans le cadre de la recherche de LINC ont mis en évidence une constatation peut-être contre-intuitive que pour réaliser des progrès sur la problématique de développement, la coalition doit se concentrer davantage sur la cohésion entre les membres que sur les progrès sur la question. 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 ; alors que cela peut 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.



BOÎTE À OUTILS :

L'Obtention de Résultats

Il s'agit d'un outil de Suivi, Évaluation et Apprentissage qui tient compte de la complexité, qui identifie les changements majeurs et les résultats émergents. Il permet alors de déterminer la contribution de l'activité dans ces changements.



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](#) est un outil puissant pour comprendre les relations entre les membres et pour mesurer le changement dans les rapports de pouvoir dans le temps.
- **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.

Au-delà d'établir des indicateurs et des mesures du progrès vers la création et l'amélioration de la cohésion de la coalition, il existe des recherches, de la littérature et des exemples qui démontrent la valeur du développement participatif des indicateurs de résultats. Faire participer les membres de la coalition au processus de définition des résultats et des mesures permettra d'obtenir des indicateurs plus appropriés, de renforcer la cohésion de la coalition et d'améliorer l'alignement des activités des membres en vue d'atteindre ces résultats.

Pour plus d'informations, il existe de bonnes ressources sur la mesure participative, notamment :

- Document en anglais sur les processus participatifs pour développer les mesures d'engagement local : [Participatory Process for Developing Locally Sensitive Commitment Measures](#)
- Document en anglais sur la note d'orientation des évaluations participatives [Guidance Note on Participatory Évaluations](#)
- Guide en anglais sur la conception de l'évaluation d'impact participative : [Participatory Impact Assessment Design Guide](#).



Point de décision : Comment mettre l'accent sur la cohésion par le biais d'indicateurs et autres outils et activités de la 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 qui participent 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. 	Fichiers et comptes-rendus de réunions
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plans d'action conjointe produits 	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 régulières 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 régulières auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Perception des membres du degré de progrès générés par l'Action Collective. 	Enquêtes régulières auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Perception des membres sur la bonne gestion de l'Action Collective. 	Enquêtes régulières auprès des membres
<ul style="list-style-type: none"> • Degré de confiance déclarée des membres entre eux. 	Enquêtes régulières auprès des membres
<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 <i>Hub</i>, les contributions des ressources. 	Indice de capital social ou une combinaison de question d'enquête
<ul style="list-style-type: none"> • Résultats émergents de la cohésion et actions pour la coalition dans son ensemble, ou pour des sous-ensembles de membres de la coalition. 	Obtention de Résultats, Pause & Réflexion

MODULE 9 : 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 sensible à 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 contre le problème 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, jusqu'à ce que la coalition ait établi certaines actions prioritaires.

MODULE

10

La durabilité de l'Action Collective

DANS CE MODULE :

Est-ce que la durabilité est souhaitable ?

Quand commencer un plan de durabilité ?

Les Composantes d'un Plan de durabilité

La planification de la durabilité d'une Action Collective doit 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 le [Module 5](#) peuvent servir de guide pour cette planification à long terme, car ces mêmes facteurs déterminant l'efficacité de l'Action Collective au départ, déterminent aussi la durabilité lorsque le soutien de l'USAID à l'activité prend 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 durabilité.

LA DURABILITÉ DE L'ACTION EST-ELLE SOUHAITABLE ?



Comme indiqué dans la section sur la durée dans le [Module 4](#), tous les efforts de l'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 que l'USAID résout- il y a des cas où il est logique de permettre à une coalition de dissoudre ses efforts. Deux situations assez courantes sont : premièrement, les coalitions qui ont été formées pour résoudre un champ d'action relativement étroit ; et deuxièmement, pour résoudre 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 directrices 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 organe 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 ? (La réponse à cette question peut changer avec le temps, il faut donc y revenir régulièrement)

QUAND COMMENCER UN PLAN DE DURABILITÉ



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 commence plus tôt, 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 de la durabilité à plus long terme.

La planification de la durabilité exige que les membres de la coalition aient une bonne compréhension de la valeur du travail et du réseau de leur 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 questions 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 assumé 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 ?

LES COMPOSANTES D'UN PLAN DE DURABILITÉ



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

- **La durabilité organisationnelle** : Dans de nombreux contextes, la coalition peut avoir besoin d'une forme d'enregistrement ou d'organisation officielle pour maintenir son travail et recevoir un soutien financier futur (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 être disponible au sein de la coalition - peut aider à comprendre les options, ainsi que les avantages et les inconvénients des différentes options. Parmi les solutions possibles, citons une entité juridique nouvellement enregistrée, telle qu'une ONG, une OSC, une OCB ou une association ; la fusion avec une entité juridique existante de l'un des types mentionnés ; devenir un organe gouvernemental ou parapublic, ou fusionner avec un bureau ou une institution gouvernementale existante ; ou rester informel, bien qu'avec un représentant administratif qui fournit une structure financière et juridique, souvent en rotation parmi les membres de la coalition.
- **Durabilité 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 durabilité 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 durabilité financière.** La durabilité nécessite également des ressources. Il existe de nombreuses façons pour une coalition de mobiliser les ressources nécessaires à la durabilité. 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 durabilité 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 10 : POINT CLÉS 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 l'Action Collective, il est préférable de ne pas investir inutilement dans la durabilité.
- Si la durabilité est souhaitable, c'est plus tôt mieux que la planification commence. 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.

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 champions 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 l'équipe iDesign de l'USAID et 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 du Bureau de la planification stratégique des programmes (PPL/SPP) a 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 Collaboration Apprentissage et Adaptation (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.

Un remerciement particulier à Alpha Luyoyo (USAID/Guinea), Amadou Traoré (USAID/Mali), Jyminor Guerisma (USAID/Haiti), et Paul Scotto di Pompeo (USAID/BHA) pour leur soutien dans l'élaboration de ce guide en langue française.

Auteurs

Riley **Abbott**, USAID
 Rich **Fromer**, LINC
 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**
 Carolyne **Njihia**
 Kimberly **Pugel**
 Nick **Valcourt**
 Jenna **White**

Commission de révision technique

Jill **Boezwinkle** (PPL/SPP)
 Jacqueline **Greene** (DDI/LFT)
 Greg **Grisvold** (M/OAA)
 Shannon **Griswald** (PPL/LER)
 Neetu **Hariharan** (GH/OHS)
 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.