



# LES PRATIQUES DE CONCERTATION DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AU CONGO

LIVRET À DESTINATION DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Ce livret a été élaboré à partir des pratiques développées par les Organisations de la Société Civile congolaise dans le cadre du Programme Concerté Pluri-Acteurs (PCPA). Pendant toute la durée du Programme, accompagnés par un consultant, les OSC et les membres de la Cellule Exécutive du PCPA ont contribué à la production de ce livret.

# CONTENU

Introduction

## Partie 1 : Les pratiques de concertation au Congo

1. Une volonté ancienne de se concerter
2. Concertations sectorielles, territoriales et nationales
3. Les limites des cadres de concertation initiées par les OSC

## Partie 2 : Les pratiques de concertation initiées par le PCPA

1. Les plateformes thématiques
2. Une conception de la concertation adossée sur les plateformes thématiques
3. Une évolution progressive des pratiques de concertation
4. Une orientation progressive visant à favoriser les concertations territoriales
5. L'affirmation d'une conception des pratiques de concertation au PCPA Congo
6. Enseignements des pratiques de concertation PCPA Congo

## Partie 3 : Initier une démarche construite de concertation

1. Qu'est-ce qu'une démarche construite de concertation ?
2. L'approche de l'Animation à la Concertation Locale
3. Les moyens de l'animation
  - Le rôle de l'animateur
  - Les outils de la concertation locale

Ce livret est organisé en trois parties.

La **première partie** présente les diverses expériences de concertation au Congo en faisant le lien des pratiques actuelles avec le programme Dialogue Citoyen (programme de dialogue politique, cofinancé par l'AFD, qui a précédé le PCPA).

La présentation des objectifs de ces premières formes de concertation permet de dégager quelques insuffisances et les limites de ces expériences.

La **seconde partie** est consacrée à l'expérience récente du PCPA, tout particulièrement dans la période 2014-2016. Cette expérience a voulu développer les pratiques de concertation à travers des plateformes thématiques mises en place dans la 1ère phase du PCPA. Dans la durée, elle n'a pas été concluante et les plateformes ont progressivement cessé de fonctionner. Elles ont laissé la place aux concertations dans les quartiers et communes.

Les principaux enseignements sont tirés de cette dernière expérience qui a permis de mieux définir la vision des processus de concertation.

La **troisième partie** de ce livret, en s'appuyant sur les processus de concertation engagés dans les territoires d'intervention du PCPA, montre les voies et moyens pour initier une démarche construite de concertation.

Ce livret sur les pratiques de concertation est destiné aux animateurs et responsables des organisations de la société civile au Congo. Son objectif est de mettre à la disposition de ces acteurs des analyses tirées des pratiques du PCPA et des outils pour mener à bien les initiatives de concertation dans les territoires de mise en œuvre de leurs actions. Il peut également être une source d'inspiration pour des initiatives multi-territoriales et nationales.

# INTRODUCTION

## LE PROGRAMME CONCERTÉ PLURI-ACTEURS

Le PCPA est un programme de coopération dont l'élaboration et la mise en œuvre sont effectuées dans le cadre d'une concertation permanente entre les Organisations de la Société Civile (OSC) d'une part et entre celles-ci et les pouvoirs publics d'autre part. C'est un outil de coopération qui permet à la fois aux OSC du Nord et du Sud d'échanger et de progresser ensemble afin de créer une réelle dynamique autour de thématiques de développement et d'enjeux locaux, nationaux et internationaux. Afin de donner corps à cette démarche, le

PCPA inscrit dans une même dynamique des partenaires publics, congolais et français, des collectivités locales et diverses organisations de la société civile qu'elles soient du Sud ou du Nord. Le PCPA vise tout particulièrement à renforcer les opportunités de participation de OSC à l'action publique. Pour ce faire, il cherche à consolider la crédibilité et l'efficacité des OSC en soutenant des initiatives entre ces organisations et en contribuant au dialogue avec les pouvoirs publics.

## UNE ORGANISATION COLLECTIVE QUI FAVORISE LA CONCERTATION



## PROBLÉMATIQUE CENTRALE

La concertation et le dialogue politique entre les différents acteurs sont possibles dans des conditions où ceux-ci se font plus ou moins confiance et acceptent d'agir ensemble pour l'intérêt général. Au Congo, on note une certaine crispation du jeu politique qui se répercute dans les relations entre les forces politiques, les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile et du mouvement syndical.

Comment dans ces conditions établir des instances de dialogue et de concertation ?

Le PCPA au Congo est confronté à ces difficultés et les processus de concertation, aux niveaux local et national, relèvent toujours d'un rapport de forces entre les parties en présence dans un environnement relativement tendu.

# PARTIE 1 : LES PRATIQUES DE CONCERTATION AU CONGO

## 1. UNE VOLONTÉ ANCIENNE DE SE CONCERTER

Bien avant le PCPA, il y a eu des expériences de concertation entre différents acteurs de la scène publique dont une des formes de manifestation a été la création des collectifs d'organisation qui recherchent la complémentarité et la mutualisation des actions pour renforcer l'efficacité de leur travail. Parmi ces cadres d'action concertée, dont certains existent depuis plus de 20 ans, on peut citer le Conseil de Concertation des ONG de Développement (CCOD), le Réseau des Intervenants dans la Prise en charge des Enfants

de la Rue (REIPER), le Réseau des Associations de Personnes Vivant avec le VIH (RENAP), le Réseau National des Populations Autochtones, la Rencontre pour la Paix et les Droits de l'Homme. Certains de ces collectifs sont membres du PCPA. Ces différentes expériences révèlent que le besoin de se concerter, entre OSC et entre OSC et pouvoirs publics, est une préoccupation des associations au Congo, même si elles connaissent des hauts et des bas.



### La concertation au PCPA : un héritage du Programme Dialogue Citoyen

Le Programme Dialogue Citoyen (PDC) marque un tournant important dans le positionnement des OSC au Congo dans la mesure où c'est un programme qui transcende leurs préoccupations particulières et tente de frayer la voie à des dynamiques concertées orientées vers l'influence des politiques publiques. Son constat de départ est que la société civile, bien que diversifiée, était faiblement organisée, peu valorisée et limitée dans les échanges.

D'avantage reconnu dans un rôle d'opérateur, le PDC ambitionne de contribuer à ce que la société civile devienne un interlocuteur des pouvoirs publics et des partenaires au

développement dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. Ainsi, sa démarche a été de renforcer les capacités des acteurs de la société civile en favorisant les échanges entre ses organisations et les pouvoirs publics.

Le point d'ancrage du PDC a été sa contribution à l'élaboration du document stratégique de réduction de la pauvreté (DRSP II 2008-2010) qui constituait le cadre de référence national de toutes les politiques à mettre en place. Le dispositif d'orientation stratégique du PDC était organisé autour de sept plateformes thématiques d'OSC et d'un Forum réunissant toutes les parties prenantes du programme.

## 2. CONCERTATIONS SECTORIELLES, TERRITORIALES ET NATIONALES AU CONGO

Quatre principales formes de concertation ont été identifiées dans lesquelles sont impliquées les OSC congolaises.

Nature de la concertation	Objet	Parties prenantes
La concertation inter OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Échanger sur diverses expériences</li> <li>■ Constituer un point de vue et un positionnement communs</li> <li>■ Affirmer et mutualiser des expertises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entre les membres des OSC</li> </ul>
Les pratiques de concertation sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser un projet dans un domaine précis (éducation, santé, assainissement, etc.)</li> <li>■ Conduire des études dans le cadre de la mise en œuvre des projets</li> <li>■ Améliorer les conditions de vie des populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En majorité des OSC</li> <li>■ Participation plus ou moins importante des services déconcentrés de l'État</li> <li>■ Implication des élus recherchée</li> </ul>
Les pratiques de concertation territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaborer les priorités locales ou un plan de développement local</li> <li>■ Renforcer la gouvernance et la démocratie locale</li> <li>■ Construire un mécanisme d'aide à la décision communale, souvent à partir d'une thématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leadership politique recherché des élus</li> <li>■ Bonne implication des OSC</li> <li>■ Implication plus ou moins forte des services déconcentrés de l'État</li> </ul>
Les pratiques de concertation ayant une résonance nationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser un projet sectoriel important au niveau local avec une forte résonance au plan national</li> <li>■ Faire évoluer la législation dans un domaine ou une question particulière</li> <li>■ Renforcer l'état de droit, la gouvernance, les droits humains, une meilleure répartition des revenus nationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelques OSC bien organisées, sensibles au plaidoyer ayant une certaine légitimité</li> <li>■ Les services centraux de l'État (qui sont plutôt interpellés)</li> <li>■ Compagnonnage avec certains partenaires internationaux (UNICEF, FIDA)</li> </ul>

Antérieures à la mise en place du PCPA, les pratiques de concertation ont pu connaître quelques succès. On peut citer quelques exemples :

- La mise en place d'un cadre de concertation des acteurs publics et privés dans la Commune de Dolisie dans le domaine de l'assainissement soutenu par le GRET (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, ONG française).
- La dynamique de concertation sous l'impulsion du CNOP (Concertation Nationale des Organisations Paysannes) pour l'élaboration du schéma directeur de l'élevage.
- La dynamique de concertation sur l'application effective de la loi portant protection des enfants avec le REIPER.
- La majorité des projets réalisés dans le cadre du PCPA sont en fait des projets de partenariat mis en œuvre avec des acteurs publics (services de l'État, collectivités territoriales). Ils sont centrés sur des thématiques sectorielles et concernent le niveau local ou départemental.



### 3. LES LIMITES DES CADRES DE CONCERTATION INITIÉES PAR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Malgré quelques succès constatés, ces différents cadres de concertation ont montré leurs limites et, pour la plupart, ils n'ont pas perduré.

#### ***Une adhésion insuffisante des pouvoirs publics***

Les espaces et mécanismes de concertation impliquant les OSC et les pouvoirs publics supposent, au départ, que ces derniers acceptent la mise en œuvre d'actions pouvant quelquefois porter sur des questions sensibles par des organisations de la société civile (ex : répartition des revenus pétroliers). Ceci n'est pas toujours le cas ; l'exemple du REIPER peut l'illustrer. Pressenti pour être le maître d'œuvre d'un projet destiné à l'enfance vulnérable financé par l'UNICEF, les services de l'État en charge de la question s'y sont opposés et ont refusé que le REIPER joue ce rôle.

#### ***Une faible vision des organisations de la société civile***

Pour donner toujours l'exemple du REIPER qui a été très actif dans les actions de promotion de l'enfance vulnérable, malgré son engagement, il avait eu quelque difficulté à définir ses aires de compétences et à avoir une position claire dans ce qu'il proposait comme expertise dans ce genre d'exercice. Ainsi, son action a été diluée dans le champ global de la mobilisation sociale. Or, le REIPER à travers ses membres et ses collaborateurs (chercheurs, praticiens de terrain) peut prétendre à conduire ce type d'action dans tout son processus : conception, ingénierie sociale, capacité d'analyse et de formulation, animation et conduite de projet.

De manière générale, les OSC congolaises s'engagent dans des expériences de dialogue avec les pouvoirs publics et les collectivités territoriales qui par essence sont complexes sans, au préalable, avoir une claire vision de ce qu'elles veulent faire et des résultats visés. Dans ces conditions, les initiatives de concertation ne peuvent pas être conçues dans la durée.

#### ***L'absence d'une démarche collective d'identification des problèmes***

La construction d'une vraie dynamique concertée a pour point de départ l'établissement de diagnostics territoriaux, collectivement réalisés. Ces diagnostics se font sous la responsabilité première des élus locaux avec l'appui des services déconcentrés de l'État et des acteurs de la société civile. Par ce biais, on réajuste les responsabilités qui sont une condition pour bâtir des rapports fondés sur la reconnaissance réciproque du rôle des différents acteurs et sur la confiance mutuelle.

Les diagnostics territoriaux établis sur la base d'une analyse croisée des besoins et préoccupations locales (Plans Locaux de Développement), des orientations nationales (Programme National de Développement) et des options politiques des OSC sont un long processus de négociation et de réconciliation d'intérêts parfois divergents des acteurs de la collectivité. Or, dans l'expérience des plateformes thématiques du PCPA, les diagnostics ont surtout porté sur des analyses sectorielles principalement réalisées par les OSC.

#### ***L'absence d'un agenda commun***

Les processus de concertation doivent aboutir à des problématiques et thématiques centrales, partagées et acceptées par tous, qui permettent d'agir autour d'enjeux majeurs (eau potable, assainissement, etc.). C'est ce que nous définissons comme l'agenda commun. D'autres questions peuvent être traitées mais elles doivent être articulées aux enjeux majeurs afin de ne pas perdre le fil. Cette démarche de concertation, progressive, met en exergue des formes de collaboration et de coopération au niveau territorial. C'est un processus d'apprentissages réciproques qui, à terme, peut permettre des mobilisations sur des questions plus sensibles, comme le contrôle citoyen sur les revenus issus de l'exploitation des ressources naturelles.



# PARTIE 2 : LES PRATIQUES DE CONCERTATION INITIÉES PAR LE PCPA

## 1. LES PLATEFORMES THÉMATIQUES

### ***Les plateformes thématiques du PCPA : Espaces de concertation pour influencer les politiques publiques***

L'approche de concertation du PCPA repose sur la mise en place de plateformes thématiques (PFT) qui regroupent l'ensemble des OSC membres de l'Assemblée Plénière du programme. Elles sont réparties dans cinq PFT qui doivent les inciter à agir en réseau, à formuler des propositions argumentées et à construire un positionnement dont l'objectif ultime annoncé est d'influencer les décisions publiques.

Les PFT sont organisées autour des thématiques suivantes : Eau et Assainissement (10 OSC), Education, Formation, Insertion (26 OSC), Développement Rural et Agricole (24 OSC), Groupes Vulnérables et Droits Humains (24 OSC), Santé (14 OSC).

#### ***Espaces d'échanges et de partage entre OSC***

Pour près de 100% des OSC membres des PFT, le souhait est de voir développer, au sein des PFT, une série d'échange d'expériences, une véritable synergie dans la mise en œuvre des activités et la facilitation de partenariats. Ces objectifs sont formalisés et procèdent d'un consensus assez large. L'enjeu affirmé de ces échanges s'inscrit dans la perspective de la mise en œuvre de projets de développement et l'organisation d'actions de plaidoyer visant à influencer les politiques publiques.

A travers l'action des PFT, l'idée de constituer un réseau ouvert à toutes les organisations actives dans les cinq thématiques est perçue comme un objectif et une avancée importante

#### ***Une meilleure participation aux politiques publiques***

Les attentes les plus fortes de la part des membres des OSC représentées dans les PFT visent à « *impulser des dynamiques collectives à travers la construction d'un discours commun et la conduite d'actions de plaidoyer pour qu'elles puissent participer à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques de développement* ».

Les moyens identifiés pour jouer ce rôle mettent beaucoup l'accent sur le renforcement des liens entre les OSC, la veille sur l'agenda politique national et l'établissement d'état des lieux dans des thématiques communes (santé, éducation, développement rural) pour pouvoir formuler des positionnements argumentés : *Se lier – S'informer ensemble – Se former ensemble – Agir ensemble en connaissance de cause*.

#### ***Un cadre de concertation avec les pouvoirs publics***

Que les acteurs publics proviennent des instances publiques centrales, du niveau déconcentré ou des secteurs décentralisés (élus locaux), il existe une attente à développer des collaborations avec ce type d'acteurs. Or, ils ne sont pas tous présents dans les PFT.

Pour la majorité des OSC, les PFT sont des espaces réservés aux OSC car on y construit des stratégies et des positionnements qui ne peuvent pas impliquer les acteurs publics. Pour elles, cette compréhension vise à clarifier, dans le contexte actuel, la « configuration des camps » des acteurs du développement et les limites à observer pour éviter toute confusion. Cette conception porte des interrogations sur la composition des espaces de concertation. N'est-il pas possible d'impliquer dans un même cadre des types d'acteurs différents ?

## 2. UNE CONCEPTION DE LA CONCERTATION ADOSSÉE SUR LES PLATEFORMES THÉMATIQUES : ÉLÉMENTS DE BILAN

Conçues au départ comme des cadres de concertation entre les OSC congolaises et françaises, les PFT ont pour mission de constituer un espace de dialogue et de promotion des échanges au sein de la société civile et de favoriser la construction de dynamiques collectives pour que les OSC puissent mieux s'impliquer dans la mise en œuvre des politiques publiques.

La mise en œuvre de cette vision des pratiques de concertation a été confrontée à de nombreuses difficultés.

### ***L'absence de culture de dialogue et de concertation entre les différents acteurs***

Malgré quelques avancées, il n'existe pas une vraie tradition de concertation entre les acteurs de la société civile, les élus des conseils départementaux et les pouvoirs publics. Les relations sont fortement affectées par les résistances des uns et des autres et la méconnaissance du travail réalisé par les différentes parties. Certains agents de l'administration publique demandent à bénéficier de moyens financiers pour collaborer dans des projets mis en œuvre par les OSC. D'un autre côté, des membres de ces OSC profitant de leur position dans ces organisations et dans les projets cherchent à consolider leurs intérêts personnels.

Ainsi, ce qui peut apparaître comme une concertation normale pour accélérer les politiques publiques se heurte à de multiples résistances.

### ***Le manque d'esprit de redevabilité et de responsabilité***

Autant dans les sphères étatiques qu'au sein de la société civile, le fait de rendre compte des activités menées dans l'intérêt général ne constitue pas une tradition. De ce fait, le suivi que nécessitent l'action publique et celle des OSC n'est pas assuré de manière régulière et permanente. Cela conduit à des comportements qui n'exigent pas la responsabilité collective. Tout au contraire, dans certains cas, des acteurs estiment qu'ils n'ont pas à rendre compte d'actions qui leur sont confiées soit par la puissance publique, soit par leurs mandants. Dans le cas de la fonction publique, la complexité de la chaîne de décision amène souvent ses agents à ne pas prendre d'initiatives et ils demandent à se référer à leur direction centrale. Corolaire de ces comportements, la culture de la performance et des résultats ne constitue pas une exigence de la part des différents acteurs.

### ***L'inexistence d'une vision commune***

Malgré la formulation de politiques nationales (lutte contre la pauvreté, « Chemin d'Avenir », politiques sectorielles) et leur harmonisation dans le cadre du Programme national de Développement depuis 2002, soutenu par les partenaires techniques et financiers, il n'existe pas un consensus et une vision commune sur les priorités et les actions à mener portés par l'ensemble des acteurs. Cette défaillance dans une vision acceptée par les agents de l'État, la société civile et les élus nationaux et locaux ne favorise pas une approche globale et efficace dans l'exécution des politiques publiques. Les agents de l'État, les OSC et les élus locaux agissent encore chacun de leur côté.

Les tentatives de concertation qui se mettent en place sont affaiblies par l'absence de culture de redevabilité et de communication régulière.

La mise en œuvre des pratiques de concertation est largement affaiblie par les difficultés que rencontrent les plateformes qui sont des structures conçues toutes de la même manière au plan organisationnel : toutes les organisations doivent en être membres avec un fonctionnement standardisé.

Dans ces conditions, malgré leur ouverture en 2003 à des OSC non adhérentes au PCPA, toute la flexibilité et la capacité d'adapter le fonctionnement des plateformes selon des dynamiques qui leur sont propres posent des difficultés et les organisations qui en sont membres ont du mal à se les approprier et à les modeler selon leurs réalités et leur convenance.

Pour plus d'informations sur le fonctionnement des PFT, voir le rapport « Bilan – Perspectives des activités des plateformes thématiques (mars 2014) »





### 3. UNE ÉVOLUTION PROGRESSIVE DES PRATIQUES DE CONCERTATION

Malgré quelques succès constatés, ces différents cadres de concertation ont montré leurs limites et, pour la plupart, ils n'ont pas perduré.

Les difficultés rencontrées par les PFT ont progressivement conduit à l'arrêt de leurs activités. En parallèle, le PCPA a développé de nouvelles formes de concertation, moins formelles et structurées à travers un principe plus simple et plus opératoire : « se concerter dans les territoires, une démarche pertinente ». Cette évolution a pu permettre, dans certains cas, de valoriser le travail mené dans les PFT, notamment l'organisation en consortium et les réflexions thématiques sur des questions sectorielles (assainissement, éducation).

Ce type d'animation a été lancé par le PCPA en s'inspirant des rencontres citoyennes qui ont été réalisées par le programme Dialogue Citoyen. En 2012-2013, une dizaine de réunions ont été organisées dans les zones de Pointe Noire, Dolisie, Ouessou et Djambala. Les formats de ces animations diffèrent en fonction des zones d'intervention.

A **Pointe Noire**, l'Animation à la Concertation locale (ACL) est centrée sur la mise en œuvre des projets entre les pouvoirs publics et les OSC.

A **Dolisie**, l'ACL porte essentiellement sur l'information des OSC sur le contenu et la mise en œuvre du processus de la décentralisation.

A **Djambala**, l'enjeu est l'identification d'une thématique commune par les acteurs de la société civile pour engager un travail de concertation avec les pouvoirs publics et les collectivités territoriales.

A **Ouessou**, il s'agit de lancer une première concertation sur la question de l'accès à l'eau potable dans la ville et dans le département de la Sangha.

Dans la Niari, l'Association pour l'Assistance et le Développement des Jeunes Filles Mères a mis en place un partenariat avec une association professionnelle de couturiers et la Direction Départementale de la Formation Qualifiante. Au bout d'un an, le projet soutenu par le PCPA a abouti à la consolidation des liens entre les organisations de la société civile, les professionnels de la couture et les pouvoirs publics.

Cela se traduit par la reconnaissance par le Département et la Mairie de l'intérêt des OSC dans leur implication dans la mise en œuvre des politiques publiques (information sur les taxes, suppression de taxes indues, développement d'activités au bénéfice des couturiers).

Cela a été possible grâce aux actions menées conjointement dans l'identification des difficultés, la coformation des couturiers, le suivi des activités en consortium, etc.

L'enjeu de ces ACL est de contribuer à structurer l'action collective des OSC ce qui renforce la possibilité d'interagir et de jouer un rôle plus prépondérant dans le processus de la décentralisation. Le PCPA a fait de la décentralisation un des axes sur lesquels il incite les OSC à être actives. Il a ainsi produit des documents faisant état de cette politique et facilité l'accès des OSC à l'information sur la problématique.

Ainsi, l'approche du PCPA, tout en gardant une certaine cohérence avec les politiques publiques dans le cadre de la décentralisation, n'est plus uniformisée (PFT) et les portes d'entrée pour agir dans le territoire sont multiples : pour une meilleure exécution des projets à Pointe Noire, à travers une thématique partagée à Ouessou, pour une meilleure compréhension du contenu de la décentralisation à Dolisie, pour une concertation des OSC sur les questions agricoles à Djambala. Ce qui fait donc la référence commune à cet ensemble d'initiatives c'est la rencontre entre différents partenaires présents dans un même espace territorial.

Cette démarche est un préalable pour construire une dynamique commune à l'ensemble des acteurs du PCPA et peut constituer une base pour élaborer des projets de territoire. La condition en est que les organisations doivent procéder à un diagnostic collectif pour situer les enjeux et les thématiques de travail pouvant réunir un ensemble d'intervenants.

## 4. EN ALTERNATIVE AUX PFT, UNE TENTATIVE DE FAVORISER LES CONCERTATIONS TERRITORIALES

Considérant les difficultés et les faiblesses liées aux PFT pour favoriser le dialogue et la concertation entre les acteurs, le PCPA a tenté de mettre en place d'autres espaces d'échange et de partage moins formels, plus participatifs et ouverts à l'ensemble des acteurs du territoire (élus locaux, membres du secteur privé, OSC, pouvoirs publics, mais aussi des comités de marché, d'école, des personnes vivant avec un handicap des leaders d'opinion, etc.). Ces expériences ont d'abord été menées à partir de 2012 dans la Communauté Urbaine de Djambala (département des Plateaux).

### La concertation zonale

L'objet est d'identifier et de prioriser les problèmes que rencontrent les communautés à la base. Il s'agit d'un exercice, conjointement conduit par les animateurs du PCPA et des agents du Conseil Départemental, qui tente de mobiliser les populations et les acteurs dans une démarche consistant à :

- Répertorier les acteurs qui sont intéressés par la concertation sur les enjeux du développement local.
- L'organisation concrète des concertations dans différentes zones en prenant en compte les spécificités des quartiers.
- La sensibilisation des acteurs, des chefs de quartier et des habitants.
- La définition des rôles et responsabilités de chaque acteur.
- Les méthodes d'animation des concertations afin que l'objet et le contenu des concertations soient bien comprises par les populations et les acteurs.
- Analyser et prioriser les problèmes identifiés.
- Proposer des actions pour résoudre les problèmes identifiés.

### La concertation des délégués

Sur la base des conclusions des concertations zonales, les délégués choisis (environ 30 personnes) dans chaque zone travaillent sur les actions définies afin d'arriver à un plan d'action prioritaire. Ce plan d'action qui doit engager toutes les parties prenantes du processus de concertation au niveau zonal fait l'objet d'un suivi par un comité créé pour l'occasion.

### La concertation communale

Cette instance réunit tous les acteurs significatifs de la commune (délégués, OSC, autorités locales, représentants des populations, etc.) pour traduire le plan d'action prioritaire formulé par les délégués lors des différentes concertations en projets (deux ou trois) à mettre en œuvre à l'échelon communal. En principe, ces projets sont soutenus par le PCPA à travers son fonds d'appui aux initiatives locales.

## 5. L’AFFIRMATION D’UNE CONCEPTION DES PRATIQUES DE CONCERTATION AU PCPA CONGO

Il y a une grande difficulté des OSC à formuler leur vision de la concertation et du dialogue politique. Souvent, les questions de financement prennent le pas sur les processus de coopération. On est amené à se poser des questions sur la place de la concertation dans le cycle du projet : pourquoi réalise-t-on un projet ? Quelle est la finalité du projet ? Pourquoi développe-t-on un partenariat avec les pouvoirs publics ou les collectivités locales ? Le système de subvention pratiqué par le PCPA, pour financer les projets y compris ceux des plateformes thématiques, apparaît finalement comme une contrainte pour travailler plus sur les dynamiques et processus de concertation. La réalisation des activités du projet et les comptes-rendus destinés au bailleur prennent le pas sur les dynamiques de structuration. C'est au cœur de cette relation entre le projet, le financement, le partenariat et les pratiques collaboratives que se joue la compréhension de la concertation entre les acteurs.

### Une vision du PCPA progressivement conçue à partir des expériences de concertation locale

La concertation est un processus durable dans lequel différents types d'acteurs agissent ensemble autour de thématiques de développement collectivement définies pour engager un changement dans un domaine d'intérêt général. Dans l'expérience du PCPA, les actions de concertation sont généralement menées dans un territoire déterminé (quartier, commune, arrondissement, district, département) et impliquent, dans un même processus incluant des acteurs de la société civile, des représentants de la puissance publique, des mandataires des collectivités locales (élus ou fonctionnaires locaux), des entrepreneurs du secteur privé, des membres des comités d'utilisateurs, etc.

Pour faire de la concertation, il est essentiel de s'entendre sur un certain nombre de questions que se posent les OSC.  
**Comment agir ensemble ? Comment animer les espaces de concertation ?**  
L'expérience du PCPA permet d'apporter certaines réponses à ces questions.

► **Développer une approche pluri-acteurs** : La société est constituée de différents acteurs qui agissent à divers niveaux, selon des intérêts qui peuvent être divergents. L'approche pluri-acteurs consiste à susciter la prise en compte de cette diversité d'acteurs représentatifs de la société dans des initiatives d'intérêt général. Les intérêts de chaque partie doivent être considérés.

► **Développer des cadres de concertation** : L'approche pluri-acteurs se matérialise à travers la mise en place de cadres de concertation. Ces cadres, généralement ouverts, peuvent être mis en place dans un secteur donné (éducation), sur une thématique donnée (gouvernance locale) ou être des espaces portant sur des enjeux plus généraux.

► **Susciter une gouvernance collective** : Pour qu'un cadre de concertation puisse fonctionner normalement, il faut qu'il bénéficie d'une crédibilité liée à la pertinence de son objet (thématique, sectoriel, généraliste) et les acteurs doivent être légitimes parce qu'ils sont actifs et reconnus dans le domaine ou la thématique qui les unit. Ainsi, la gouvernance de ces cadres de concertations doit être ouverte, démocratique et transparente. Il n'existe pas un modèle prédéfini de gouvernance mais elle doit refléter la diversité des acteurs qui le composent.

## 6. ENSEIGNEMENTS DES PRATIQUES DE CONCERTATION AU PCPA CONGO

### Les défis majeurs de la concertation



### Approche de concertation systématisée

Inspirée des pratiques du PCPA avec l'objectif d'agir sur les politiques publiques locales

INTRANTS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	
Documents de politique nationale, études, enquêtes monographiques, etc.	Analyse contextuelle - État des lieux - Diagnostics territoriaux	Engagements et options politiques Orientations et objectifs des OSC
Analyses	Identification des enjeux et problématiques structurants	
Échanges	Identification des thématiques d'action	
Négociations		
Formations	Élaboration de positionnements sur les thématiques Construction d'argumentaires (messages clés)	
Études	Construction de l'expertise sur les thématiques d'actions	
Échanges	Productions collectives Diffusion des messages et des positionnements	

## PARTIE 3 : INITIER UNE DÉMARCHE CONSTRUITE DE CONCERTATION

### 1. QU'EST-CE QUE NOUS ENTENDONS PAR UNE DÉMARCHE CONSTRUITE DE CONCERTATION ?

La démarche de concertation s'appuie sur l'expérience des pratiques initiées par le PCPA (limites et difficultés des plateformes thématiques, actions menées lors des séances d'Animation de Concertation Locale) et tout particulièrement des actions réalisées dans les quartiers, les communes et les arrondissements. Elles s'inspirent également des expériences menées dans le cadre de programmes similaires (PROJEG en Guinée).

#### Conditions d'une concertation réussie

- S'entendre sur des objectifs communs pour mener une action d'intérêt général.
- Respecter les fonctions et responsabilités de chaque partie, notamment dans la prise de décision.
- Être souple en préservant les principes d'action collective sans figer le dispositif.
- Développer des qualités relationnelles faites de respect, d'écoute, d'engagement et de transparence.
- Être ouvert en favorisant le pluralisme et la diversité.

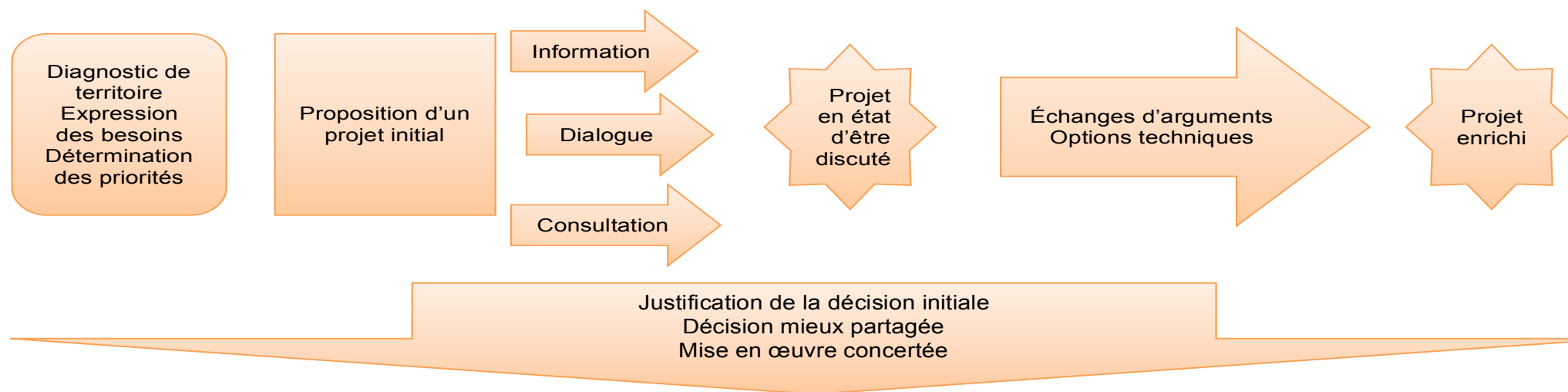
#### L'Animation à la Concertation Locale (ALC)

L'ALC est une initiative des organisations de la société civile. Elle porte sur l'information des acteurs d'un territoire sur le contenu et les modalités de mise en œuvre de la décentralisation, l'identification et les échanges sur des thématiques communes de travail et, enfin, sur les projets territoriaux. Espaces d'échange, d'information et de concertation, ce type d'initiative contribue à la structuration de l'action collective des organisations de la société civile et favorise l'ouverture aux autres acteurs du territoire.

En posant les jalons d'une coopération entre tous les acteurs, l'animation à la concertation locale fait évoluer la culture du dialogue et permet de changer le regard et les perceptions négatives entre les membres de la société civile, les acteurs publics, les élus locaux et les entrepreneurs du secteur privé. L'expérience du PCPA a posé les bases pour faire converger dans l'action une multitude d'acteurs dans un souci affirmé de construire et de mettre en œuvre ensemble les politiques publiques dans divers domaines qui contribuent à réduire l'état de pauvreté des populations.

Pour que l'action des associations soit efficace, tout ce processus doit également contribuer à l'émergence d'une voix collective de la société civile qui en respecte la pluralité et la diversité car sa participation à l'action publique ne peut pas se faire dans un contexte de fragmentation et d'initiatives parcellaires.

## 2. L'APPROCHE DE L'ANIMATION À LA CONCERTATION LOCALE : UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE



### *Le changement est au cœur des pratiques de concertation*

► L'action pour le changement nécessite une analyse du contexte d'intervention et l'identification des facteurs qui constituent des contraintes au développement. Ainsi, cette action ne peut être efficace que si les porteurs ont un fort ancrage dans leur environnement et font le choix d'associer le maximum d'acteurs dans la perspective de faire évoluer positivement les réalités locales.

► L'analyse contextuelle doit permettre d'identifier les thématiques prioritaires sur lesquelles on veut agir, les faire évoluer et créer du changement. Ainsi, l'action sectorielle est une porte d'entrée qui doit, à terme, préciser les enjeux susceptibles de mobiliser la majorité des familles d'acteurs. C'est ce processus qui amène, progressivement, les organisations de la société civile à se focaliser sur des enjeux structurants.

### Enjeux de la concertation

- **Pour les élus**
  - Une opportunité pour approfondir le lien avec les citoyens
  - Une meilleure adéquation des projets avec les attentes des citoyens
  - Une amélioration du processus et de la qualité des décisions
  - La réalisation de projets consensuels dans le respect de l'intérêt général
- **Pour les pouvoirs publics**
  - Une opportunité pour accompagner les politiques locales
  - Une meilleure adéquation entre les politiques locales et les options de développement national
  - Un meilleur exercice de leur mission d'agents de développement
- **Pour les OSC**
  - Une opportunité de participer à la mise en œuvre des politiques publiques
  - Une veille sur le respect des engagements et le contrôle citoyen
  - Une fonction de force de proposition et de pression auprès des décideurs politiques
  - Une capacité de comparer leurs actions à des expériences dans d'autres localités

### Identifier les acteurs de la concertation

- Cette étape est essentielle dans la mise en place d'un processus de concertation
- La concertation doit être inclusive : tous les acteurs significatifs doivent être impliqués et informés
- Il est nécessaire de répondre à certaines questions
  - Qui sont les principaux décideurs ?
  - Qui sont les décisionnaires associés ?
  - Qui sont les acteurs essentiels qui doivent s'impliquer dans le processus ?
  - Qui sont les partenaires techniques ?
  - Qui sont les partenaires stratégiques ?
  - Qui sont les partenaires financiers ?



## Quelques regles importantes

- ➔ **Bien expliciter les règles du jeu : objet, finalité, démarche**
  - Définir le périmètre de la concertation
  - Élaborer les conditions du bilan des expériences antérieures, état des lieux, diagnostic
  - Inscrire les suites de la concertation dans le processus de décision
- ➔ **Faire preuve d'une réelle capacité d'écoute**
  - Être disponible
  - Adopter des comportements ouverts
  - Prendre en compte les différents avis et expliciter les priorités
- ➔ **Garantir la mise en débat**
  - Accepter les avis différents et divergents
  - Faire évoluer les points de vue et les analyses
- ➔ **Débattre du diagnostic avant les solutions techniques**
  - Bien circonscrire les questions à traiter
  - Assurer une large information des parties prenantes
- ➔ **Conserver la souplesse dans les dispositifs d'échange et de consultation**
- ➔ **Instaurer un vrai dialogue continu avec les décideurs**
- ➔ **Capitaliser, rendre compte et partager expériences**



## 3. LES MOYENS DE L'ANIMATION À LA CONCERTATION LOCALE

**La fonction d'animation est essentielle dans les processus de concertation. L'animateur de développement local doit être préparé et disposer d'un certain nombre de qualités et d'aptitudes.**

### Tâches et qualités de l'animateur

#### Les 15 tâches de l'animateur définies par les animateurs des OSC et du PCPA pour mener à bien leur travail

- |  |  |
|--|--|
| 1. Savoir parler en public et faire circuler la parole | 9. Savoir gérer les conflits internes                        |
| 2. Développer les relations interpersonnelles          | 10. Savoir concevoir et coordonner des plans d'action        |
| 3. Savoir rédiger un compte rendu / un argumentaire    | 11. Pouvoir rendre compte (populations, OSC, bailleur)       |
| 4. Pouvoir animer et conduire une réunion              | 12. Maîtriser l'outil informatique et Internet               |
| 5. Connaître l'environnement des OSC                   | 13. Savoir analyser les politiques publiques                 |
| 6. Pouvoir analyser les dynamiques associatives        | 14. Pouvoir assurer le lien avec les autorités               |
| 7. Pouvoir accompagner les dynamiques des OSC          | 15. Connaître les modes de financement des actions publiques |
| 8. Maîtriser les dynamiques de groupe                  |  |

#### Les 10 qualités de l'animateur

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. Avoir l'esprit d'écoute         | 6. Avoir le sens de la collaboration mutuelle |
| 2. Être attentif                   | 7. Développer la confiance                    |
| 3. Être tolérant                   | 8. Avoir l'esprit de synthèse                 |
| 4. Respecter tous les participants | 9. Être disponible                            |
| 5. Avoir le sens de l'organisation | 10. Accepter de ne pas toujours avoir raison  |

### Quelques outils de la concertation locale

#### En préparation des processus de concertation

#### Le diagnostic de territoire

Le diagnostic est un processus de travail participatif qui met en évidence les points forts, les potentialités et les menaces du territoire. Il recherche des écarts entre les représentations des différents acteurs, met en évidence des atouts et des attentes, il recherche les causes des dysfonctionnements et surtout recherche des axes de progrès

Sources : diagnostic-territoire.org (2016)

« État des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces et les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux, etc.. Il fournit des explications sur les expériences significatives passées et des appréciations sur l'évolution future ».

#### A retenir

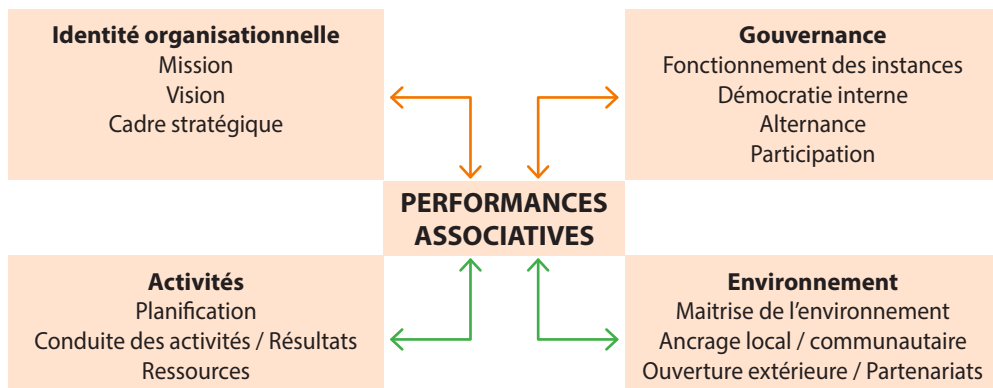
- Le diagnostic n'est pas une fin en soi, il est une étape de la démarche de concertation. Il a une finalité opérationnelle.
- Le diagnostic repose sur la participation des acteurs (populations, élus, OSC, etc.) sur la confrontation des points de vue et la recherche de solutions communes. Il suppose donc un travail de coordination important.

## Pendant le processus de concertation

### Le diagnostic organisationnel

Ce type de diagnostic est essentiel pour analyser les dynamiques organisationnelles des OSC et constituer une base pour améliorer leurs performances et renforcer leur rôle dans les actions de développement. En soi, il ne s'agit pas d'un outil de la concertation locale. Mais pour un programme qui vise à renforcer les capacités des OSC pour contribuer au dialogue politique, le diagnostic organisationnel est un outil important pour qu'elles jouent un rôle actif dans les processus de concertation. Il permet de renforcer leur efficacité et leur crédibilité auprès des autres acteurs concernés par les pratiques de concertation et de dialogue.

Afin de faciliter la participation des OSC dans les espaces de concertation et la mise en œuvre des actions, le PCPA a défini quatre catégories pour effectuer un diagnostic organisationnel.



Cette analyse organisationnelle qui a été effectuée deux fois durant la seconde phase a permis de constater des améliorations dans les performances des OSC et un potentiel intéressant pour faire valoir leurs capacités à agir de manière efficace dans les cadres de concertation. Elle a permis d'identifier les risques les plus importants qui peuvent freiner le développement des OSC. Le diagnostic organisationnel, pour être opérant, doit se traduire par un suivi des risques identifiés et la mise en place de mesures et actions d'atténuation.

### Exemple de matrice d'analyse des risques

Faiblesses identifiées porteuses de risques	Nature du risque		Échelle du risque					Mesures d'atténuation <sup>1</sup>
	Interne	Externe	1	2	3	4	5	

<sup>1</sup> Il s'agit d'identifier des actions/initiatives pour réduire, limiter ou maîtriser le risque.

## La grille d'analyse et de préparation d'un processus de concertation (aide-mémoire)

Cet outil est important pour s'engager dans le processus de concertation. Les questions qui figurent dans cette grille peuvent être enrichies à partir de l'expérience de chaque OSC car elles sont formulées à minima.

Étapes	Contenu	Niveau de réalisation		
		Oui	Non	À faire
Préparation d'un processus de concertation	Est-ce que vous avez identifié l'objet et l'enjeu de la concertation ?			
	Est-ce que vous avez pré-identifié les principaux acteurs de la concertation ?			
	Est-ce que vous avez envisagé de faire un diagnostic territorial ?			
	Est-ce que vous avez associé d'autres acteurs à la réflexion ?			
Démarrage d'un processus de concertation	Est-ce que les principaux acteurs concernés ont été informés du lancement d'un processus de concertation ?			
	Est-ce que les enjeux, le contenu global, les objectifs de la concertation ont été définis ?			
	Est-ce que les principaux acteurs ont été informés et ont participé à la définition des enjeux et objectifs de la concertation ?			
	Est-ce que les termes de référence d'un diagnostic territorial ont été élaborés ?			
Conduite d'un processus de concertation	Est-ce que les principaux acteurs ont contribué à l'élaboration d'un diagnostic territorial ?			
	Est-ce que les termes de référence ont été partagés et enrichis avec les autres acteurs ?			
	Est-ce que les données et les informations à collecter sont claires et utilisées pour mener les actions ?			
	Est-ce que les lieux-ressources pour disposer des informations sont utilisées pour éclairer les actions ?			
	Est-ce que les personnes en charge de l'animation du processus ont été identifiées et sont impliquées ?			
	Est-ce que les animateurs sont familiarisés et utilisent les outils d'animation ?			
	Est-ce que les animateurs sont formés à l'animation d'un processus de concertation ?			
	Les ressources (logistiques, humaines, financières) nécessaires ont-elles été identifiées / mobilisées ?			
	Est-ce que les responsabilités et intérêts des différents acteurs sont pris en compte ?			
	Est-ce que des partenariats sont mis en œuvre dans les concertations ?			
	Quels sont les outils qui vont être utilisés pendant le processus de concertation ?			
	Est-ce que des bilans d'étape sont réalisés ?			
	Est-ce que les risques liés au processus de concertation ont été identifiés et suivis dans les actions ?			
	Est-ce que des mesures d'atténuation des risques ont été mises en place et exécutées ?			
	Est-ce qu'il est organisé une évaluation du projet / programme ?			
	Est-ce que les résultats attendus ont été atteints ?			
Evaluer un processus de concertation	Est-ce que les pratiques de concertation ont induit des effets et des changements dans le dialogue et le partenariat entre les acteurs ?			
	Est-ce que le processus de concertation est pérenne ? Comment ? Existe-t-il un mécanisme durable de concertation et de partenariat ?			

La fin du projet ne signifie pas que les pratiques de concertation initiées sont arrivées à leur terme.

L'expérience du projet de l'Association Jeunesse Active de Makoua-Opa (AJAMO), qui a conduit un projet de réhabilitation d'une piste rurale, peut illustrer l'importance d'évaluer un projet et de mettre en place un mécanisme de pérennisation des activités menées durant le projet.

Durant le projet, dont les réalisations ont duré une dizaine de mois, deux évaluations externes ont été menées à mi-parcours et à son terme.

Les concertations menées pendant les travaux ont abouti à la mise en place d'un comité permanent d'entretien de la piste et un dialogue a été instauré avec les pouvoirs publics à travers l'organisation d'une table ronde.

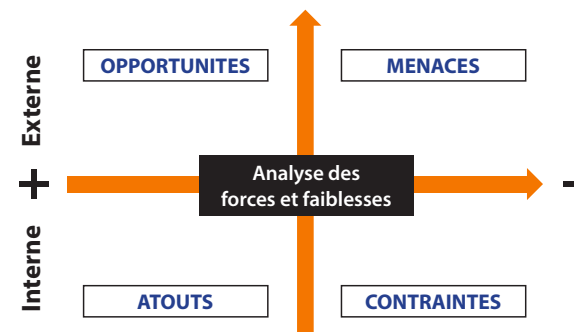
Le comité d'entretien, dirigé par le Président du village, se réunit régulièrement avec toutes les parties concernées pour l'entretien de la piste dans tous les villages impactés. Non seulement cela permet d'assurer la maintenance nécessaire mais toutes les parties sont informées régulièrement de la situation et des besoins (entretien semestriel).

Le partenariat entre AJAMO, une autre organisation de la société civile et les pouvoirs publics (la sous-préfecture et les services techniques) a été une école d'apprentissage du travail en commun et de gestion concertée des ouvrages publics (gestion des fonds, exécution des travaux, prise de décision).

Les changements observables à l'issue de ce projet sont la capacité des différents acteurs (sous-préfecture, services techniques, comités villageois, organisations de la société civile) à travailler ensemble et à évaluer conjointement les progrès accomplis. Cela se traduit par une plus grande confiance entre les acteurs et une crédibilité accrue des organisations de la société civile.

### L'analyse des champs de forces (forces et faiblesses)

L'analyse des champs de forces consiste à identifier les forces et les faiblesses d'une organisation ou d'un projet en prenant en considération autant les facteurs externes qu'internes. Cette méthode est connue sous plusieurs noms : ACOM, SWOT, AFOM.



Les opportunités permettent d'identifier les facteurs externes qui influent sur le fonctionnement d'une organisation ou la réalisation d'un projet. Les menaces sont constituées par les facteurs externes qui peuvent être une contrainte. L'environnement interne permet de faire une analyse critique des atouts et des contraintes.

Les menaces (facteurs externes) donnent des indications sur les actions de plaidoyer à mener pour améliorer l'environnement du projet ou le fonctionnement de l'organisation. Les contraintes (faiblesses internes) permettent d'identifier les axes et contenus de renforcement des capacités.

Les opportunités et les atouts sont des facteurs à exploiter pour développer l'organisation ou améliorer la réalisation d'un projet.

### Objectifs

Informar et faire participer les citoyens aux décisions publiques

Valider des options liées au développement du territoire

Faire progresser le dialogue territorial

## La mise en débat public

Pour que le dialogue territorial s'installe, il faut que les citoyens et les différents acteurs se parlent, et qu'il existe des lieux pour ce faire. Le débat public est une des modalités phare du dialogue territorial. Organiser et animer un débat exige une grande préparation des animateurs et une expérience qui s'acquiert au cours des processus de concertation.

Organiser un débat public comprend plusieurs étapes qui doivent faire l'objet d'une grande préparation.

- ▶ Bien choisir et circonscrire le(s) thème(s) de débat.
- ▶ Identifier les publics qui vont y participer.
- ▶ Analyser les profils et attentes des publics.
- ▶ Déterminer les personnes qui vont animer le débat.
- ▶ Préparer les contenus et les modalités d'animation du débat.
- ▶ Organiser matériellement les conditions du débat.
- ▶ Dégager les conclusions du débat public.
- ▶ Réaliser le compte-rendu du débat.
- ▶ Faire le bilan du débat public.

## Les échanges entre pairs

Les échanges entre pairs concernent les pratiques de coopération et de partage entre au moins deux organisations de la société civile. En partant souvent de pratiques similaires, ces pratiques collaboratives consistent essentiellement à organiser des visites et des échanges autour d'expériences, de projets conduits par une association ou un groupe d'associations.

Pour en tirer un éventuel intérêt, ces échanges entre pairs doivent être préparés et des discussions préalables entre les associations doivent être menées pour identifier les centres d'intérêt qui peuvent faire l'objet d'un partage. Au cœur de ces échanges doivent participer les acteurs qui mènent les actions. Il ne s'agit pas seulement de discuter mais de visiter les lieux où les projets sont menés. Au début des visites, des discussions doivent être menées pour approfondir les centres d'intérêt et pour préciser les diverses modalités des échanges (lieux à visiter, durée, personnes à rencontrer, préparation des différentes étapes des visites et des échanges, etc.).

Après les visites, des discussions doivent être menées pour tirer le bilan des échanges et tirer les leçons et les meilleurs enseignements de l'initiative. Les organisations participantes doivent rendre compte à leurs autres membres et imaginer, avec eux, les modalités d'exploitation des leçons apprises.

## La charte de la concertation

La charte du PCPA définit les valeurs, principes et règles qui régissent le fonctionnement et l'activité des membres qui ont adhéré au PCPA. Ce type de charte de concertation est un outil de cohésion interne. Elle permet de se mettre d'accord sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein des espaces de concertation. Elle peut servir d'instrument de régulation des cadres de concertation.

C'est aussi un outil qui peut être exploité vers l'externe : il véhicule les valeurs et les engagements et messages qui crédibilisent le réseau et rassurent l'ensemble des acteurs et les partenaires.



### Comment élaborer une charte ?

Rédiger une charte dans son coin ne révèle pas d'une démarche participative. Par définition, la charte est un document qui concerne une multitude d'acteurs ; ceux-ci, notamment à travers leurs représentants et organisations, doivent participer à son élaboration.

Il ne faut pas hésiter à intégrer les membres actifs à la réflexion ainsi qu'à sa rédaction. Il peut être organisé un comité, un groupe de travail pour élaborer le plan et les articles de la charte.

### Conseils pratiques pour rédiger une charte

1. Faire court et aller à l'essentiel.
2. Faire une présentation simple, claire et aérée. Eviter les phrases trop longues.
3. Ne pas utiliser un jargon trop juridique.
4. Être concret, pratique et éviter les déclarations d'intention.



### Pendant et à la fin des étapes clés des processus de concertation

Pour tirer les meilleurs enseignements des pratiques de concertation, il est essentiel de les évaluer et de capitaliser les expériences

#### L'évaluation des pratiques

Cet exercice peut intervenir une ou deux fois pendant la phase active du processus de concertation (à mi-parcours et à la fin).

Les acteurs doivent définir les termes de référence de l'évaluation et analyser s'ils vont le faire à partir de compétences internes ou en faisant appel à des ressources humaines externes.

L'enjeu est de faire le bilan des activités, des réalisations mais aussi des dynamiques engagées dans les territoires concernés.

Les conclusions de l'évaluation doivent faire l'objet d'une information et d'un partage entre tous les protagonistes et parties prenantes.

#### La capitalisation des expériences

La capitalisation des expériences constitue un des meilleurs moyens pour apprendre des meilleurs enseignements des dynamiques de concertation. Cet exercice peut porter sur un projet, sur des pratiques et questionnements initialement identifiés ou sur la globalité du processus engagé.

Contrairement à l'évaluation, il ne s'agit pas de faire un bilan mais de donner la parole aux acteurs pour qu'ils parlent de leurs propres pratiques, racontent leurs propres expériences et histoires.

La capitalisation peut prendre plusieurs formes : un rapport, des fiches, des films, etc.

Les termes de référence doivent être explicites sur l'objet de la capitalisation.

[www.pcpacongo.org](http://www.pcpacongo.org)  
[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)