



CONVERGENCES
SOLIDAIRES ET RESPONSABLES :
INVESTIR ET AGIR POUR LES OBJECTIFS DU MILLENAIRE **2015**

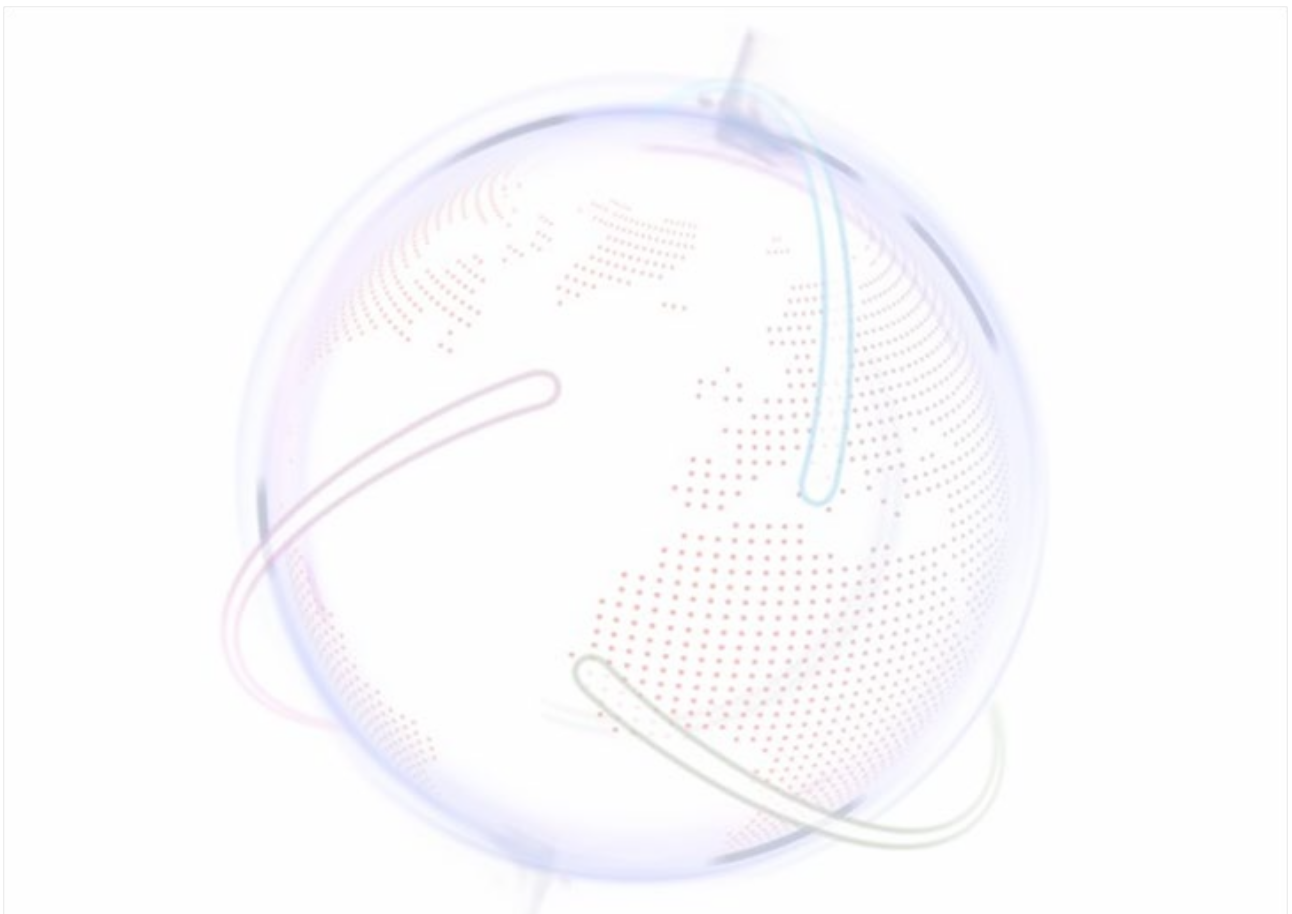
Convergences 2015 4th annual Forum proceedings

Paris Hôtel de Ville

3, 4 and 5 May 2011

Third part

Améliorer l'impact



+ d'efficacité + d'impact + d'investissement

Impact collaboratif : comment stimuler la collaboration entre les différents acteurs pour optimiser l'impact social ?

Table-ronde // Coopération internationale



Modérateur

Alexandre De Carvalho
Network Partner, Hystra Consulting

Intervenants

Serge Allou
Chargé de Programme DAT (Développement institutionnel, Acteurs, Territoires), GRET

Jake Benford
Responsable de projet, Fondation Bertelsmann

Ziggy Garewal
Directrice pays, ACTED Afghanistan

Jennifer Vasquez
Directrice Senior, SEEP

Résumé analytique

Le thème de l'impact collectif s'inscrit dans le prolongement de l'initiative de FSG, un cabinet de conseil international spécialiste de l'innovation sociale. Le FSG affirme que l'impact social peut être maximisé si l'on travaille avec un groupe d'organisations. Les efforts collectifs devraient avoir plus d'impact que les efforts individuels.

Par rapport à « l'impact isolé », « l'impact collectif » s'attache à appréhender les problèmes sociaux dans un cadre plus large et à développer des solutions découlant de l'interaction de plusieurs organisations. Le progrès social dépend alors de la volonté des différents acteurs de travailler vers les mêmes objectifs, au-delà de leurs divergences de points de vue, et d'apprendre de leur collaboration. Cependant, la création d'une approche partagée par les acteurs est un processus beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît.

Synthèse

Avoir un agenda commun peut être une façon de maximiser l'impact social. **Alexandre De Carvalho** introduit le sujet en disant que lorsque beaucoup de participants travaillent ensemble, ils tendent à partager la même vision, avec une compréhension commune du problème. L'impact social peut ainsi être optimisé. Il demande alors aux intervenants comment une approche commune peut contribuer à résoudre des problèmes sociaux.

Ziggy Garewal explique qu'avoir un agenda commun est une question clé. En Afghanistan, il y a de multiples intervenants: les bénéficiaires, les Organisations Non-Gouvernementale (ONG) locales/nationales/internationales, l'Organisation des Nations Unies (ONU), le gouvernement de l'Afghanistan aux niveaux national, régional et local, les gouvernements étrangers, les organismes de développement international, les acteurs militaires, les acteurs du secteur privé, etc. La diversité des intervenants (qui peuvent avoir des motivations différentes) peut souvent être un facteur de rupture.

Quand une ONG s'assoit à la même table qu'un acteur militaire, avoir un agenda commun est essentiel pour éviter les malentendus. Les acteurs peuvent rater beaucoup d'opportunités simplement à cause de leur manque de confiance envers les partenaires ou à cause d'une mauvaise compréhension des raisons du partenariat. Il faut avoir conscience qu'une organisation ne peut pas exercer toutes les fonctions et ne peut pas obtenir tous les résultats seule. **Ziggy Garewal** passe 80% de son temps à construire une approche collaborative au niveau du réseau et à mettre en place des bases communes avec les autres intervenants. L'aspect clé pour construire un agenda commun est de s'assurer que chaque joueur peut participer de manière égale à la discussion. Construire un agenda commun est absolument essentiel et doit être une étape initiale importante dans n'importe quel programme.

Jennifer Vasquez explique la mission de **SEEP** qui est de connecter les praticiens des micro-entreprises dans une communauté globale d'apprentissage. SEEP réunit l'expérience des praticiens dans un espace exclusif, neutre, de partage et de développement des connaissances, et diffuse largement ces connaissances afin de faire avancer le développement de l'industrie des micro-entreprises. Les membres de SEEP sont des leaders du secteur. Plus de 80% des membres sont des associations de microfinance du monde entier qui supportent et fournissent des formations, des services et des renforcements institutionnels aux Institutions de Microfinance (IMF) qui opèrent sur le terrain. SEEP échange avec ses membres et établit des alliances stratégiques avec d'autres intervenants clés.

Voici deux exemples:

- Youth Financial Services PLP – Bring together a Private Actor – MasterCard and For-Profit Organizations – Making Cents on Youth Financial
- Le programme Citi Network Strengthening – Le projet collaboratif avec Citi, SEEP et ses membres associés.

SEEP est bien positionné pour acquérir une meilleure compréhension des dynamiques de la construction des relations et des connexions entre acteurs. Il détermine quels acteurs ont un agenda commun et quelles

ressources ils peuvent utiliser pour maximiser l'impact social. **Jennifer Vasquez** est convaincue que les acteurs doivent travailler ensemble pour atteindre des résultats plus rapidement et éviter la duplication des efforts. SEEP souligne l'importance du travail collaboratif, du fait de partager des objectifs et un agenda avec ses partenaires, ainsi que de l'identification des meilleures pratiques. Il est critique d'identifier les rôles et les responsabilités de chacun et de déterminer une feuille de route pour une stratégie efficace afin d'éviter des dérives dans la mission.

Il est important de comprendre que chaque acteur a sa propre mission et qu'un des plus grands défis est de construire un agenda commun et de faire travailler les acteurs ensemble. Des synergies doivent être créées entre les différents acteurs et la collaboration doit être mutuellement bénéfique pour qu'elle soit réussie.

Serge Allou ajoute que, en tant qu'acteur extérieur, il est parfois difficile pour le **GRET** de réunir tout le monde autour d'une table. Dans ce sens, le cas du GRET en Mauritanie est très intéressant. En effet, un acteur – le Commissariat de la lutte contre la pauvreté – ne voulait pas parler avec le Ministère du logement. Il était donc impossible de les forcer à collaborer.

Le Commissariat voulait se concentrer sur combattre la pauvreté, alors que, dans l'agenda du GRET, il n'est pas seulement question de lutte contre la pauvreté, mais aussi de consolidation des acteurs sociaux et des politiques publiques (en matière de logement).

Pour **Ziggy Garewal**, réunir les acteurs autour d'une table est difficile car il y a beaucoup de méfiance. Cependant, l'Afghanistan est un environnement d'opération très complexe où travailler seul est très dangereux. Les voies de communication doivent rester ouvertes à toutes les parties investies afin d'être sûr qu'aucun acteur ne soit isolé. Dans le contexte afghan, les acteurs commencent à se comprendre les uns les autres et à travailler ensemble.

Des données collectives aident à mesurer les efforts entrepris et les progrès d'un projet commun. **Alexandre De Carvalho** introduit l'idée que les "données collectives" et la "mesure des résultats" permettent à tous les participants de s'assurer que l'effort reste en cohérence avec les objectifs.

Jake Benford évoque le processus d'apprentissage que la *Fondation Bertelsmann (FB)* a traversé quand elle a commencé à faire des recherches sur le champ de l'action collaborative et des mesures de l'impact. L'objectif des mesures d'impact est d'améliorer l'impact social des activités et d'être en capacité de convaincre d'autres acteurs afin d'obtenir plus de financement. Aussi bien au Royaume-Uni qu'en Allemagne, il y a peu de connaissances et peu d'outils disponibles pour les organisations qui voudraient utiliser de telles mesures d'analyse.

Si une mesure d'impact donnée doit être appliquée, les données doivent être insérées dans un système de données; mais ces données doivent être recueillies sur le terrain, sinon même la meilleure méthodologie ne produira aucun résultat.

Il est clair que les acteurs doivent augmenter leurs échanges et travailler ensemble. C'est pour cela que le réseau de membres de la FB a été mis en place. Il a été établi comme une communauté de

praticiens. Ce réseau permet aux associations à but non lucratif d'envoyer leur propre agenda et de décider de ce qui doit être fait.

La FB n'a pas une unique méthodologie correcte. La méthodologie devrait être développée en fonction de chaque contexte local. L'objectif de ce réseau est de réellement proposer une plateforme où les acteurs du secteur peuvent partager des analyses nationales ou internationales et développer le champ de l'impact social.

Par ailleurs, **Jake Benford** dit que certains impacts sont très difficiles à mesurer sur le terrain (par exemple la mesure des compétences chez les adolescents). Les acteurs doivent au moins être d'accord sur ce que pourrait être un bon indicateur pour un secteur donné, pour que les informations puissent commencer à être rassemblées et pour que le système de mesure puisse être complété. L'évaluation est un projet à long terme, qui dépend des indicateurs, du secteur, et de ce qui a besoin d'être mesuré. Cela peut prendre 10 ans de mesurer certains impacts (le champ de l'éducation : l'impact des compétences enseignées par les professeurs aux adolescents, l'accès aux marchés du travail des étudiants, etc.).

Les indicateurs doivent être valides, fiables, pratiques, et réalistes d'un point de vue politique. Dès que les mesures commencent à utiliser des indicateurs, cela a des impacts sur les résultats.

Ziggy Garewal ajoute qu'une des questions clés est de distinguer les résultats et l'impact. La question de la « mesure com-

mune » est liée à l'idée d'un agenda commun avec la nécessité de définir des objectifs, des paramètres et des indicateurs pour l'action.

En Afghanistan, **ACTED** a essayé de parvenir à une meilleure gouvernance et une meilleure stabilité, mais comment est-il possible de les mesurer ? Lorsque beaucoup d'ONG construisent un programme national massif, cela peut prendre 5 à 6 ans pour mettre en place les indicateurs basiques de résultats (les indicateurs ne peuvent pas uniquement être définis, ils doivent aussi être mesurés). C'est un processus long mais nécessaire, car les acteurs ne sont pas habitués à pratiquer une telle méthodologie.

Pour **Jennifer Vasquez**, la structure SEEP permet une meilleure collaboration entre le secteur public et le secteur privé à travers un modèle de "Communauté de Pratique" (COP). Elle permet d'accroître l'engagement et l'apprentissage des membres autour d'objectifs communs.

Par exemple : Trois communautés de pratique sont organisées autour de ces thèmes : le croisement des domaines d'intérêt, la planification, la production, le polissage, la diffusion et, enfin, les mesures et l'évaluation de l'impact social.

Jennifer Vasquez pense que la communication est un défi important et que pour les réseaux mondiaux comme SEEP, il y a beaucoup de barrières telles que la langue. SEEP tient compte du contexte local des initiatives de collaboration et crée une stratégie de communication pour synthétiser le savoir, les mises à jour et les meilleures pratiques de manière à ce que les travailleurs de terrain puissent les comprendre et les appliquer. SEEP



a développé une stratégie de communication cohérente avec beaucoup d'apports des membres et a commencé à appliquer les meilleures façons de diffuser l'information pour assurer la meilleure visibilité des programmes. Dans le cadre de la collaboration avec la Citi et les associations de microfinance, SEEP a créé un ensemble d'outils, incluant des notes techniques, des kits d'outils et des guides. Ces outils ont été créés spécialement pour les associations. La stratégie doit essentiellement s'assurer qu'il y ait un point de contact entre chaque acteur impliqué et qu'il soit ensuite possible de diffuser ce message à ceux impliqués dans le projet.

SEEP a un réseau de membres dynamiques, avec les associations de microfinance (intéressées par les mesures et les chiffres) et les entreprises (s'attachant plus à la performance sociale des activités). SEEP s'arrange pour que ces deux types d'acteurs puissent se comprendre.

Serge Allou précise que lorsqu'il y a une série d'acteurs autour de la table, ils n'ont pas tous la parole. Lorsqu'il y a des conflits de pouvoir entre les acteurs, la discussion n'est pas clairement établie.

Ainsi pour aider les gens à construire un agenda commun et prendre part au processus de communication et de négociation, il faut que les personnes présentes soient en mesure de discuter. Ce n'est pas toujours le cas et des intermédiaires sont nécessaires pour faciliter la discussion. **Serge Allou** rajoute que le GRET en tant qu'ONG de développement, essaie autant que possible de construire des relations entre les acteurs sociaux et la sphère publique. Il est essentiel de considérer l'Etat comme un acteur majeur du développement.

Alexandre De Carvalho dit que les acteurs ont généralement leurs propres sujets, leurs propres responsabilités, alors qu'en parallèle il y a quelque chose qui les rassemble et qui encourage des collaborations positives. Il est important d'avoir une organisation solide avec un personnel qui surveille en permanence l'avancée des efforts entrepris en partenariat avec d'autres organisations et mesure les résultats obtenus.

Pour **Ziggy Garewal**, avoir une organisation forte est essentiel : la mise en réseau, la collaboration, etc., ne sont pas des activités spontanées. Elles requièrent beaucoup de personnes travaillant dur et soutenant le pro-

cessus. Concernant la construction de la stratégie de communication, il est nécessaire d'avoir une structure, des forums de discussions et des réunions qui permettent à des voix différentes d'avoir un rôle dans le processus, en parallèle des retours des collègues et de la circulation de l'information.

En Afghanistan, il y a environ 500 ONG enregistrées. Il y a une agence appelée **Agency Coordinating Body for Afghan Relief** (ACBAR) qui représente 120 ONG. Elle a été créée pour servir et faciliter le travail des ONG membres afin de répondre efficacement aux besoins humanitaires et de développement des Afghans. ACBAR joue un rôle clé en Afghanistan. Il procure de l'information à ces membres et aux partenaires extérieurs (les donateurs, les organisations multilatérales et les médias). Sa capacité à transmettre les informations à ses membres et à les coordonner est fortement appréciée, d'autant plus que les ONG ont des tailles, des mandats, des activités, des budgets et des zones d'intervention différents. ACBAR a créé une plateforme commune d'acteurs. Il est nécessaire d'avoir une organisation dédiée à cette mission car les ONG n'ont pas nécessairement le temps de collaborer entre elles sans l'appui d'un acteur extérieur.

Pour renforcer les activités de manière efficace, SEEP travaille avec ses partenaires pour établir des objectifs communs, en incluant les contributions de chacun dans son programme de travail. Selon l'expérience de SEEP, les sommets et les formations au niveau régional permettent un meilleur renforcement mutuel des activités.

Rapporteur officiel:

Florian Bertaud, Schneider Electric