

# Annexe 4 au rapport final de l'évaluation du PROJEG (octobre 2015)

## Note méthodologique - Caractérisation et appréciation du potentiel de pérennisation de dynamiques pluri-acteurs

### 1. Introduction

Comme indiqué dans les termes de références, cette étude/évaluation devait comprendre un aspect formatif auprès de certains membres du secrétariat exécutif du PROJEG afin de pouvoir reprendre ou s'inspirer de la méthodologie proposée pour accompagner d'autres processus demandant de caractériser des dynamiques d'acteurs et d'apprécier leur potentiel de pérennisation. Pour mettre en œuvre cet aspect formatif, HIVA a proposé, sur le principe du « learning by doing », d'associer des membres du Secrétariat Exécutif (dans la pratique, ce furent particulièrement les coordinateurs régionaux et la chargée de capitalisation) aux ateliers tenus avec les acteurs accompagnés par le PROJEG et de faire avec eux une analyse critique, après chaque atelier, de chaque outil/approche par rapport aux objectifs poursuivis.

La présente note détaille la méthodologie utilisée, propose certaines adaptations et attire l'attention des limites et conditions méthodologiques de cette méthode, au regard de son utilisation lors de l'évaluation du PROJEG.

Hormis cette introduction, cette note sera structurée en trois grandes parties. Dans la prochaine partie (section 2), nous reprenons quelques considérations méthodologiques basées sur l'expérience de l'utilisation de cette approche lors de l'évaluation. Dans la partie 3 et dans la partie 4, nous reprenons détaillons les approches et outils suggérés pour la caractérisation des dynamiques (partie 3) et l'appréciation du potentiel de pérennisation (partie 4). Dans ces deux parties sont également reprises quelques leçons tirées durant l'évaluation.

### 2. Considérations méthodologiques préalables

#### 2.1. Bien cerner les sujets de l'exercice

Cette approche méthodologique a été développée dans le cadre de l'évaluation de la phase 2 du PROJEG portant sur la caractérisation et l'analyse du potentiel de pérennisation des dynamiques pluri-acteurs. Pour mettre en œuvre cette méthodologie, il faut préalablement bien identifier ce qu'est une dynamique d'acteurs. En effet, il ne suffit pas que des acteurs aient collaboré à des actions dans le cadre d'un appel à projet par exemple pour qu'en découle une dynamique collective porteuse d'une vision commune et de l'envie de continuer à mener des actions ensemble.

Un préalable important à la conduite de ces exercices de caractérisation et d'appréciation du potentiel de pérennisation est donc de cerner s'il existe un « sujet » dynamique pluri-acteurs, à savoir des organisations qui souhaitent, via une « structure collective », mener des actions en plus de celles que chacune mène individuellement. Comme nous l'avons vu dans le cadre de l'évaluation, les contours de ces dynamiques peuvent prendre des formes diverses et une « structure collective » peut-être formelle ou informelle. Mais il faut d'une part que les organisations reconnaissent en faire partie et que d'autre part, elles lui reconnaissent une fonction et une plus-value particulière à court

et moyen terme. Au niveau méthodologique, si ce « sujet » collectif n'existe pas, les exercices ne prennent pas beaucoup de sens. Il est donc important de bien cerner préalablement l'existence de tels sujets collectifs (même juste émergents) avant de faire participer des organisations à ce type d'exercice.

## 2.2. Composition des groupes de participants

Ces exercices sont par définition participatifs dans le sens où ils offrent des supports de réflexions et de discussion aux premiers concernés, à savoir les acteurs associatifs faisant partie de dynamiques pluri-acteurs. Le choix des participants et/ou la composition du groupe doit se faire en tenant compte des points d'attention suivants :

- Le nombre de participants dépend évidemment du nombre d'organisations impliquées dans la dynamiques pluri-acteurs. Idéalement, un groupe ne devrait pas dépasser 20 personnes pour permettre une réelle participation de chacun. Si le groupe atteint ce nombre, il est important d'adapter la manière dont se font les exercices (durées, travaux de sous-groupes) afin de permettre à chacun de pouvoir s'exprimer.
- Idéalement, une organisation devrait être représentée par au moins deux personnes ayant des positions stratégiques (politiques et/ou opérationnelles) au sein de l'organisation. En effet, même si le produit des réflexions à l'issue des exercices n'a pas de caractère officiel (voir section 1.3), ils ont un caractère stratégique qui fait que le choix des participants doit l'être aussi. Par exemple, durant l'évaluation, certains participants avait été délégués par leurs responsables politiques mais sans être bien informés sur la nature de la rencontre, ni bien informés sur les actions antérieures menées avec les autres organisations présentes. Ces participants ne pouvaient évidemment pas contribuer de manière significative aux exercices et ne se sentaient parfois pas légitime pour « engager » leur organisation dans une réflexion prospective (exemple : formulation d'une vision commune).

## 2.3. Nature des exercices

Ces exercices doivent permettre de caractériser une dynamique pluri-acteurs et d'avoir une réflexion sur la vision commune portée par les organisations participants sur ce qui les unit et ce qui pourrait pérenniser leur structure collective. Ces exercices ont donc un caractère informatifs (comme dans le cadre de l'évaluation) mais les résultats de ces exercices ne doivent pas être considérés comme des positions officielles prise par les organisations participantes. C'est dans un processus plus long et selon d'autres modalités (choisies par les membres de la dynamique) que ces réflexions pourraient prendre un caractère officiel. Durant l'évaluation, nous avons pu observer que dans certains cas (Alliance de N'Zérékoré par exemple), les résultats de la réflexion prospective pourraient servir de base à la suite d'un processus stratégique interne (accompagné ou non par le PROJEG). Dans d'autres cas (organisations nationales de droits humains), les exercices ont été faits mais le résultat n'était clairement pas porté par l'ensemble des participants (en raison de la composition et de la dynamique du groupe). Il faut donc être prudent dans l'interprétation et surtout dans l'utilisation faite des résultats de ces exercices (tant par le PROJEG que par les organisations participantes elles-mêmes).

## 2.4. Postures et qualité de l'accompagnement

L'animation de ces exercices peut se fait par une personne tout à fait extérieure ou par une personne liée au PROJEG. Dans les deux cas, la personne en charge de l'animation doit adopter une posture combinant neutralité et regard critique. La neutralité est le fait de ne pas prendre position sur le fait qu'une idée ou une intervention serait bonne ou mauvaise selon l'opinion de la personne en charge de l'animation. Si l'animation est faite par quelqu'un du PROJEG, il/elle doit pouvoir distinguer explicitement les moments où il/elle parle au nom du PROJEG (ce qui peut être tout à fait utile pour

rappeler des éléments factuels ou préciser une logique d'intervention) et les moments où il/elle n'est qu'animateur/trice de l'exercice. Cette neutralité doit se conjuguer avec un regard critique permettant, par des questions additionnelles, d'approfondir une idée, de la confronter avec la réalité du contexte ou de l'histoire passée (par exemple : si la dynamique s'est dans le passé caractérisée par des problèmes de leadership et que les acteurs envisagent l'avenir sans ce type de problème, la personne en charge de l'animation peut les amener à préciser en quoi les participants pensent que ces problèmes ne vont plus se poser à l'avenir : qu'est-ce qui aura changé ? Qu'est-ce que les acteurs auront prévu comme procédés pour que cela n'arrive pas ou soit anticipé ou évité ?).

Dans tous les cas, il s'agit pour la personne en charge de l'animation bien de ne pas imposer ses positions ou interprétations mais bien de permettre aux participants de réfléchir ensemble jusque-là où ils parviennent à se projeter.

## 2.5. Tenir compte des dynamiques de groupes et des limites des exercices

Durant l'évaluation, nous n'avons généralement pas pu mener toutes les parties des exercices prospectifs (Partie 4). L'exercice relatif à la définition d'une vision commune (« rêve ») sur la dynamique collective a généralement pu être mené à bien (même si les résultats sont dans certains cas à interpréter avec prudence). Les parties plus problématiques ont été l'identification des conditions à réunir pour parvenir à réaliser cette vision commune et l'identification du type d'appui nécessaire pour y arriver. Nous pensons que ces exercices ont été plus difficiles car les acteurs n'avaient pas encore assez de recul par rapport à la vision qui était formulée et/ou avaient du mal à savoir par quelles stratégies (internes ou avec un appui extérieur) il était possible de commencer. Les modalités de constitution de ces dynamiques pluri-acteurs et leur caractère récent peuvent également expliquer la difficulté de se projeter au-delà du PROJEG et dans une perspective à long terme. C'est pourquoi il est important de reconnaître les limites que peut présenter la méthodologie quand elle est mise en œuvre dans un processus court comme celui d'une évaluation (l'ensemble des exercices ayant été faits sur une durée de 1,5-2 jours). Par contre, elle peut être plus utile dans des processus à plus long terme (comme les processus d'accompagnement suggérés pour la dernière phase du PROJEG) en permettant aux acteurs de développer les bases d'une approche stratégique visant à renforcer et pérenniser leur structure collective.

### 3. Caractérisation d'une dynamique d'acteurs

La caractérisation des dynamiques d'acteurs vise à apprécier ses forces et faiblesses des capacités de la dynamique, en retraçant l'histoire de cette dynamique et en faisant une analyse des capacités de cette dynamique. Cet exercice a donc un caractère d'état des lieux et de référence pour la suite de la réflexion prospective : sur quelles forces peut compter chaque dynamique pour le futur ? Quels défis rencontrent les acteurs ? Quels aspects de la dynamique devraient être renforcés ?

#### 3.1. Approche méthodologique

L'approche méthodologique est fondamentalement une approche participative dans le sens où ce sont les acteurs concernés qui sont amenés à caractériser leur propre dynamique et à en faire une analyse sous l'angle du développement de capacités.

#### 3.2. Outils méthodologiques

##### Etape 1. Ligne de temps

##### Ligne de temps

Durée : entre 1h30 et 2h00. L'objectif n'est pas d'arriver à retracer exhaustivement toutes les réalisations et moments forts de la dynamique mais bien d'en capter les plus significatifs tout au long de la période choisie.

Matériel : des grandes feuilles blanches flip chart, des feutres de couleurs différentes, des post-it de couleurs différentes, du papier collant. Des logiciels en version gratuite type Mindmapping ou Xmind permettent également de faire ce type de visualisation (prévoir alors un vidéoprojecteur).

Reconstituer la ligne de temps de la dynamique consiste à retracer les événements, réalisations, moments que les acteurs jugent comme ayant été importants dans l'histoire de la dynamique. Ces moments peuvent recouvrir différentes choses : les moments forts (positifs comme négatifs) en termes organisationnels, activités, changements, problèmes rencontrés, résultats atteints, etc. Pour dessiner cette ligne de temps, on procède la manière suivante :

- Décider ensemble d'une date de départ (exemple : le début de l'appui par le PROJEG a été choisi par certains acteurs en Guinée ; une date antérieure a été choisie par les acteurs de la diaspora)
- Les participants à l'atelier mentionnent des événements et explique en quoi il/elle juge ces événements comme importants dans l'histoire de la dynamique. La personne en charge de l'animation consigne l'événement sur un post-it et le place sur la ligne de temps.

##### **Conseils d'animation**

- Il n'est pas obligatoire de procéder chronologiquement mais il est important de parvenir à couvrir toute la période. En termes d'animation, on peut y arriver en posant des questions sur des périodes pour lesquelles aucun événement n'est mentionné : ne s'est-il rien passé ? la dynamique était-elle plus faible pendant cette période ? Pourquoi ? etc.
- La mention de certains événements fera l'objet de discussion entre participants : corrections factuelles, interprétation de ses effets et conséquences, etc. Ces discussions sont très importantes dans le processus car elles permettent de comprendre dans quelle mesure les acteurs partagent une vision commune de leur

histoire collective. Ces discussions peuvent aussi conduire à décider que tel événement ne doit pas figurer sur la ligne de temps car il n'est pas si significatif que cela. L'important ici, est surtout de permettre d'avoir une discussion entre les acteurs sur l'évolution de leur dynamique.



- Au fur et à mesure de l'exercice, on peut commencer à procéder à un classement des événements. Par exemple, avec la diaspora, il est important une distinction (en utilisant des post-its de couleur différentes) a progressivement été faite entre des événements initiés par le collectif de la diaspora, le PROJEG, des facteurs externes, l'Etat/Ministère. Cela a permis de constater que les dernières années, de plus en plus d'initiatives étaient prises par le collectif lui-même (voir photos ci-dessus).

- Quand toutes les périodes sont couvertes et que les participants ne font plus de nouvelles propositions, on clôture l'exercice par une brève analyse collective. Cela peut se faire de différentes manières. Par exemple :

- Demander aux participants de donner leurs impressions par rapport à la visualisation de l'évolution de leur dynamique. On fait un tour de table en consignait l'analyse faite par les participants.
- Demander aux participants de relever, individuellement ou par groupe de deux/trois, les 3 moments qui leur ont semblé les plus importants dans l'histoire de leur dynamique, importants dans le sens où ces événements ont particulièrement renforcé ou fragilisé la dynamique.

- L'exercice est clôturé. La personne en charge de l'animation explique que l'on va revenir à la ligne de temps lors de l'exercice suivant.

## Etape 2. L'outil 5C

Durée : entre 1h30 et 2h00.

Matériel : soit un ordinateur/vidéoprojecteur, soit des grandes feuilles blanches flip chart, des feutres et du papier collant. Garder la ligne de temps affichée au mur (ou la réafficher si cet exercice n'a pas lieu le même jour que l'exercice ligne de temps).

Par rapport à l'analyse des capacités, nous proposons d'utiliser le [cadre analytique des 5C](#). Ce cadre analytique (voir détails dans le tableau ci-dessous) reprend 5 capacités stratégiques qu'une organisation ou un collectif se doit de développer et de maintenir en permanence afin de rester efficace et performante. Cet outil permet donc d'apprécier dans quelle mesure ces capacités sont présentes (ou non) et quelles sont leurs forces et faiblesses. Par exemple, cela permet de se rendre compte qu'une organisation est très tournée vers ses relations à l'extérieur (capacité 3) mais a beaucoup de difficulté à établir un mode de fonctionnement interne stable et efficace pour prendre des décisions avec l'accord de l'ensemble des acteurs faisant partie de la dynamique.

Dans l'exercice de caractérisation, le recours à cet outil vise à permettre aux participants de procéder à une auto-analyse précise de ces différentes capacités stratégiques au sein de leur dynamique.

- On commence l'exercice en expliquant l'outil 5C, c'est-à-dire en passant en revue les différentes capacités telles qu'elles sont décrites dans le tableau ci-dessous. Il est important d'expliquer que ces capacités doivent être envisagées de manière dynamique, à savoir que celles-ci peuvent connaître des hauts et des bas tout au long de vie d'une organisation collective. Il ne s'agit donc pas de dresser une image idéale de l'organisation mais d'apprécier les forces et faiblesses de la dynamique.
- Après s'être assuré que le cadre est bien compris, on peut procéder à l'exercice proprement dit, à savoir lister et expliquer de quelle manière ces différentes capacités se déclinent ou non au sein de la dynamique. Il s'agit donc bien d'une analyse de la situation actuelle (et non pas d'un exercice prospectif). Cet exercice peut se faire en plénière ou en sous-groupe (prévoir alors une mise en commun permettant d'avoir une discussion entre les participants pour arriver à une synthèse commune).
- L'exercice est fini quand chaque capacité a été passée en revue et que des éléments spécifiques à la dynamique ont été détaillés. Si aucun point n'est à relever pour certaines capacités, on peut laisser la case correspondante vide ou bien indiquez les points faibles (ou sur lesquels il faudrait travailler à l'avenir).

**Conseils d'animation.** Durant cet exercice, la personne en charge de l'animation doit garder plusieurs éléments à l'esprit :

- o Il est important de distinguer les capacités de chaque acteur associatif pris individuellement des capacités développées par la dynamique elle-même. Cette distinction est importante en soi car elle permet de se rendre compte du rôle joué par certains acteurs (sans lequel la dynamique serait particulièrement affaiblie) et des capacités que la dynamique en elle-même a pu développer (grâce à l'action de ses acteurs mais sans que la mise en œuvre de ces capacités soient dépendantes de l'action de l'un ou l'autre acteur).
- o il est important d'objectiver le plus possible la description et l'analyse de chaque capacité. Le rôle de la personne en charge de l'animation sera ici importante pour amener les participants à bien argumenter leurs affirmations. C'est ici que la ligne de temps (qui sera affichée au mur) sera utile pour faire référence à des événements démontrant l'existence ou la faiblesse de certaines capacités.

#### Cadre 5 C (= capacités incontournables pour le développement d'une organisation/dynamique d'acteurs)

Capacités	Descriptif par rapport aux dynamiques d'acteurs appuyées par le PROJEG	Indices
<b>1. Capacité à agir et à exister</b>	Construction identitaire collective des dynamiques multi-acteurs (à savoir, le sentiment de faire partie d'un collectif ayant une raison d'être claire pour chaque acteur).	Indices : Degré de structuration de la dynamique (formalisation, règles de fonctionnement), convergence en termes de définition de l'identité, de la raison d'être et de la vision (au moins actuelle) des acteurs sur la dynamique.
<b>2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs</b>	Etre à même de réaliser des actions concrètes afin d'atteindre les objectifs que la dynamique s'est fixés et d'agir en fonction de la vision et de la raison d'être de cette dynamique collective.	Indices : actions (diverses) menées par les collectifs multi-acteurs (cadre PROJEG et hors cadre PROJEG)

<b>3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur</b>	Etre à même d'établir des relations avec l'extérieur : alliances avec d'autres acteurs, informations, dialogue avec les instances publiques, etc.	Indices : développement d'interactions entre acteurs mais également vis-à-vis des acteurs/institutions ciblés par les actions menées.
<b>4. Capacité à s'adapter</b>	Etre à même d'adapter ses stratégies et alliances à un environnement caractérisé par des changements parfois rapides et/ou imprévisible.	Indices : veille sur les changements/évolutions politiques et institutionnelles, modalités de décision permettant de conjuguer flexibilité et respect de la concertation entre acteurs, etc.
<b>5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités</b>	Etre à même de maintenir en permanence un équilibre entre les différents types de capacités d'une organisation.	Indices : concertation, participation aux prises de décision collective, procédures (notamment de suivi-évaluation) peuvent permettre de s'assurer à intervalle régulier que l'organisation n'est pas en train de se focaliser ou de donner trop d'importances à certaines capacités en négligeant les autres.

## 4. Appréciation du potentiel de pérennisation

### 4.1. Approche méthodologique

L'appréciation du potentiel de pérennisation se fait par un exercice visant à amener les acteurs à, dans un premier temps, formuler une vision (un rêve) d'avenir sur leur propre structure collective et dans un deuxième temps, à avoir une réflexion sur les processus et stratégies à mettre en œuvre pour parvenir à réaliser ce rêve. Le potentiel s'apprécie par la vision conjointe/capacités de dialogue qu'ont les acteurs associatifs et par la capacité qu'ils ont à envisager les stratégies à mettre en œuvre pour y arriver.

Pour rappel, le produit de l'exercice et sa valeur d'utilisation dans le futur doit être appréciée à sa juste valeur. Dans certains cas, l'exercice peut réellement déboucher sur une base de travail utile pour la suite réelle du processus de construction la dynamique d'acteurs. Dans d'autres cas, l'exercice doit simplement être considéré comme le fruit d'un brainstorming sur lequel il sera, le cas échéant, possible de revenir mais sans que cela constitue un document officiel.

Ainsi, lors de l'évaluation, nous avons également été confrontés à des dynamiques de groupes où la vision suggérée et présentée pour l'exercice semblait peu réaliste ou conforme à la dynamique réelle. La personne en charge de l'animation doit être attentive à ce type de situation. En d'autres mots, il est important de ne pas prendre pour argent comptant tout produit de cet exercice, tout en étant ouvert à la possibilité qu'il s'y produise déjà un travail utile. Sans surprise, la qualité et la valeur du travail reflète souvent le potentiel de pérennisation : quand les acteurs semblent avoir beaucoup de difficulté à formuler une vision commune, cela veut souvent dire que la dynamique d'acteurs est problématique ou faible et, a priori, pas porteuse d'un processus qui se veut pérenne.

### 4.2. Outil méthodologique

#### Etape 1. Formulation d'un rêve collectif

- Le rêve collectif<sup>1</sup> se formule par le biais d'une discussion de groupe, à savoir en plénière ou en sous-groupe. La formule des sous-groupes est préférable car elle permet d'une part plus de prise de parole de chaque participant et d'autre part parce que la confrontation des visions de chaque sous-groupe au moment des restitutions permet de provoquer la discussion et d'approfondir la vision future commune que les participants ont de leur dynamique.
- Les questions reprises dans le box ci-dessous peuvent guider la réflexion des acteurs. Attention, il ne s'agit pas de répondre aux questions une par une mais plutôt d'amener des éléments de réponses qui globalement, permettent de formuler un rêve collectif.

---

<sup>1</sup> Cet exercice s'inspire d'une partie de la méthode de planification-suivi-évaluation de la Cartographie des Incidences. Le [manuel](#) et des applications de cette méthode sont disponibles sur le site [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca).

### Imaginez votre dynamique dans 5 ans

*Pourquoi la dynamique existera-t-elle toujours dans 5 ans ?*

- *Qu'est-ce qui dans le contexte fera que cette dynamique aura toujours un rôle à jouer (le même ou un autre que celui qui est joué actuellement) ?*
- *Qu'est-ce qui fera que les acteurs seront parvenus à continuer à travailler ensemble au sein de la dynamique (gouvernance interne, portage de la dynamique)?*

*Comment la dynamique fonctionnera à l'avenir ?*

- *Quelle sera sa forme et ses principes de fonctionnement (gouvernance) ?*
- *Sur quoi travaillera-t-elle (domaines d'actions, problématiques, etc.) ?*
- *Que fera-t-elle concrètement (modes d'actions) ?*
- *Comment se présentera-t-elle vis-à-vis de l'extérieur (quelle sera son identité ? Comment sera-t-elle reconnue par des acteurs extérieurs ?)*
- *Avec qui la dynamique entretiendra des relations (autorités, autres organisations de la société civile, etc.) ?*
- *De quelles ressources (humaines, financières) la dynamique devra-t-elle disposer pour pouvoir fonctionner (même au minimum) ?*

- Quand les participants ont fini l'exercice (entre 40-45minutes), le fruit de la réflexion est présenté et discutée.
  - S'il s'agit d'un travail en sous-groupe, il s'agit de faire présenter chaque sous-groupe et de mettre en perspective les visions développées par chaque groupe et d'arriver à finaliser une formulation commune.
  - S'il s'agit d'un travail en plénière, il s'agit de finaliser la formulation.

**Conseil d'animation:** Le rôle de la personne en charge de l'animation est très important pour la finalisation de la formulation de cette vision collective. En effet, il s'agit d'une part de formuler précisément les éléments sur lesquels les participants y voient déjà très clairs et sur lesquels il y a un consensus et d'autre part de leur faire préciser et discuter les éléments sur lesquels la vision est plus floue ou moins consensuelle. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas forcément de ne pas reprendre des éléments non consensuels mais par exemple de formuler que certaines modalités ou précisions devront encore être discutées sur certains points. La personne en charge de l'animation doit donc permettre ces discussions (en cherchant à identifier les différentes options ou les raisons qui expliquent la différence de vision). L'objectif est toujours d'arriver à une formulation à la fois la fois précise (pas de généralités...) et consensuelle (à savoir portée par l'ensemble des participants) tout en reconnaissant les points sur lesquels une réflexion plus approfondie devrait encore être menée.

#### Etape 2. Identifier les stratégies et actions à mener pour réaliser ce rêve

Cette deuxième étape vise à permettre aux participants d'envisager comment parvenir à réaliser cette vision collective. Le propre de cet exercice est que les participants puissent à la fois identifier les défis à relever mais également les opportunités et capacités qu'ils ont de pouvoir y arriver. Cet exercice doit donc être à la fois réaliste mais aussi porteur d'espoirs.

##### Temps 1.

Dans un premier temps, cette étape vise à identifier les enjeux de la réalisation de ce rêve. Cette discussion peut-être guidée par les questions suivantes :

- Sur quelles forces internes peut compter notre dynamique pour réaliser ce rêve (se référer au cadre 5C peut aider à cette réflexion) ?
- Sur quoi faudra-t-il travailler en interne pour réaliser ce rêve (dynamique et gouvernance collective, projet commun, etc.) ?
- Quels défis (internes/externes) pensons-nous rencontrer dans la réalisation de ce rêve ?

Selon le temps disponible et/la taille et la dynamique du groupe, cette identification peut se faire par un brainstorming général ou par des travaux de sous-groupe permettant d'aller un peu plus loin.

## Temps 2

Dans un second temps, il s'agira d'imaginer les actions et stratégies à mettre en œuvre pour parvenir à réaliser ce rêve. Il s'agit donc de repartir précisément des différents éléments formulés dans le rêve et de s'interroger sur ce que les acteurs eux-mêmes devraient faire pour y parvenir. Par exemple, sur la question des ressources financières, il ne s'agira pas uniquement de dire que la dynamique devra être financièrement appuyée par des partenaires mais de se demander quelles sont les démarches que les acteurs peuvent entreprendre pour mobiliser des ressources (internes ou externes) à court et à moyens termes (exemple : discuter de l'option de faire payer une cotisation par les membres, identifier des bailleurs potentiels et/ou des appels à propositions et responsabiliser des personnes entamer des démarches concrètes, établir un moyen pour que l'ensemble des acteurs pour s'impliquer et être informer des démarches en cours, etc.).

Une méthode utile pour y parvenir à mettre les acteurs sur un chemin concret est de leur faire distinguer des actions « faciles » à entreprendre à court terme, d'autres actions plus complexes ou à envisager dans le long terme, dans le sens, où elles dépendent d'autres actions préalables (et du résultat de ces actions) ou ne sont, à ce stade, pas directement à la portée de la dynamique (en termes organisationnels, de ressources, de capacités, etc.).

## Etape 3. Dégager des priorités d'appui pour le PROJEG

Sur base de la réflexion menée collectivement, l'exercice peut se clôturer par une discussion sur le rôle que le PROJEG pourrait utilement jouer dans le processus de pérennisation de la dynamique. Cette réflexion peut être menée à partir de la question suivante : « comment le PROJEG pourrait se rendre utile dans les trois années à venir pour contribuer à la réalisation de votre rêve ? ». Dans la discussion, il est important de se projeter dans l'appui que le PROJEG pourrait jouer à court terme afin que la dynamique se pérennise au-delà du PROJEG. Il ne s'agit donc pas uniquement d'identifier le financement d'actions à court terme mais d'avoir une vision plus stratégique sur la contribution que pourrait avoir le PROJEG pour renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles de la dynamiques afin que celle-ci puissent se pérenniser. L'appui ne devrait pas non plus être envisagé uniquement sous l'angle du financement mais aussi sous l'angle de l'accompagnement dans le processus de développement de capacités de la dynamique (facilitation du processus de réflexion, appui méthodologique à l'élaboration d'un plan stratégique, intermédiation vers d'autres structures d'appui/bailleurs, etc.).