

MANUEL

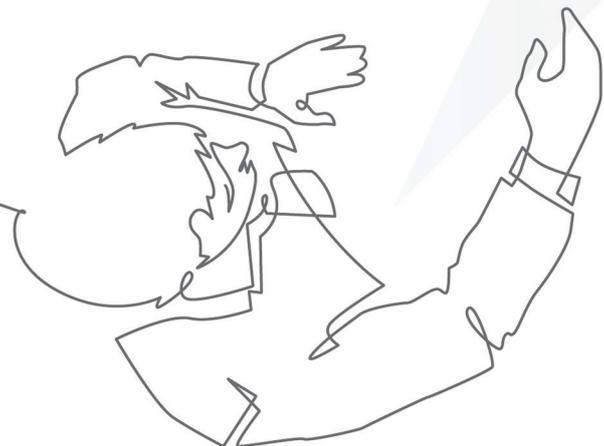
DIALOGUE MULTI-ACTEURS





MANUEL

DIALOGUE MULTI-ACTEURS





Publié en 2020 par Friedrich-Ebert-Stiftung, Bureau de Tunisie,
Programme «Youth for Change»

Les auteurs

Mohamed Amine Abassi
Fouad Boutemak

Design Graphique

Moez Ben Ismail



Non destiné à la vente
© Friedrich-Ebert-Stiftung

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être imprimée, reproduite ou utilisée par n'importe quel moyen sans autorisation écrite préalable des éditeurs.

Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles de ses auteurs.
Elles ne représentent pas nécessairement celles de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

SOMMAIRE

I. Le dialogue multi-acteurs: de quoi parlons-nous?

Pourquoi un dialogue multi-acteurs?

Quelles sont les parties prenantes?

Qu'est-ce qu'un dialogue multi-acteurs?

Quelles sont les formes possibles de dialogues?

Les facteurs clés du succès d'un dialogue multi-acteurs

Les fondements constitutionnels du dialogue multi-acteurs au niveau local?

II. Les étapes clés d'un dialogue multi-acteurs réussi

1. Mobiliser les acteurs clés du dialogue

QQOQCCP

Analyse SWOT

Analyse TOWS

Analyse des Parties Prenantes

2. Faire fonctionner un cadre de dialogue multi-acteurs

Création d'une charte

Check liste d'identification du bon facilitateur

Fiche de préparation du dialogue

PV Session de dialogue

3. Passer du dialogue à l'action

Arbre à problèmes

Arbre à objectifs

Matrice de décision

Cadre logique

Chronogramme

4. Ancrer le dialogue multi-acteurs

La roue de Deming PDCA

I

Le dialogue multi-acteurs:
de quoi parlons-nous?

Pourquoi un dialogue multi-acteurs?

Le dialogue améliore la qualité de la prise de décision, rassemble les expertises favorisant un échange d'expériences et permet une perception large et constructive dans des domaines multiples. Le dialogue renforce les capacités et les potentiels des acteurs pour l'innovation et le changement social qui répondent à leurs besoins.

L'implication active des parties prenantes dans les consultations est une étape importante pour assurer la crédibilité, à la fois, de la planification et de la prise de décision dans un climat de confiance mutuelle. Le dialogue sert, dans ce cas, à préparer un terrain commun, propice à la mise en œuvre des initiatives à fort impact.

Le dialogue et la collaboration font que les difficultés et les conflits peuvent être surmontés. Cela permettra également d'échanger les expériences, les opinions, les points de vue, les problématiques, les informations et, bien évidemment, les solutions communes. En effet, ce processus de collaboration multi-acteurs est capable de produire des solutions et des structures durables.

Qu'est-ce qu'un dialogue multi-acteurs?

Définition du dialogue multi-acteurs :

Le dialogue multi-acteurs désigne un processus destiné à gérer le changement à travers la communication constructive et transformative. Un dialogue multi-acteur est une vraie coopération entre les différentes parties prenantes. Dans un dialogue multi-acteurs, la coopération permettra aux parties prenantes de prendre en considération les différentes perspectives et points de vue, afin de rechercher conjointement des solutions efficaces et communes.

Quelles sont les parties prenantes?

Les parties prenantes se composent de plusieurs acteurs représentant les principaux contributeurs du changement. Ils se répartissent sur trois groupes sociétaux : le secteur public, le secteur privé et le secteur civile. La prise en compte des différentes opinions, préoccupations et intérêts de ces groupes sociétaux, l'encouragement, la sensibilisation, la participation, peuvent créer une dynamique sociétale, à travers un dialogue multi-acteurs qui regroupe tous les acteurs et tous les secteurs.

- **Le secteur public:** Il reflète un modèle de prise de décision qui peut être lent, bureaucratique et hiérarchique. Il est lié aux institutions, aux lois et aux organisations publiques. Ce secteur, fonctionne d'une manière dépendante, c'est à dire, il dépend de la loi, des règles, des réglementations des institutions et établissements étatiques. Le dialogue avec les parties prenantes offrira l'opportunité aux acteurs dans ce secteur de créer une base large pour les lois publiques, de trouver des accords et des alliances pour atteindre des objectifs bien déterminés, facilitant ainsi le développement et la mise en œuvre des politiques et des services publics.
- **Le secteur privé:** C'est un système de prise de décision rapide, limité dans le temps et dépend de la stratégie de l'organisation, ainsi que de sa culture organisationnelle. Ces acteurs sont motivés par les valeurs de la société et ou de l'organisation, par le profit et par le d'innover. Leur participation dans le dialogue contribuera, entre autres, à consolider leur réputation dans le marché à court et à long terme.
- **La société civile:** Elle regroupe de acteurs qui adoptent des valeurs et des principes relatifs à leur appartenance associative. Ces acteurs sont capables de mener un dialogue constructif pour influencer d'autres acteurs du secteur public et de plaider au nom des communautés ou des groupes marginalisés et vulnérables dans une approche participative et hétérogène. Le dialogue leur donne l'opportunité de se positionner et de réaliser leurs objectifs, missions et visions dans différents domaines (sociaux, économiques, politiques, environnementaux, etc.) à court ou à long terme.

Quelles sont les formes possibles de dialogues?

Le dialogue peut prendre deux formes principales:

1) LA CONSULTATION

La consultation est nécessaire pour organiser, collaborer, intégrer les différents points de vue des différents acteurs. Les parties prenantes font cet échange qui leur permet de partager leurs expériences, planifier des stratégies cohérentes, prendre des décisions ensemble et développer des processus en commun.

Le dialogue est élaboré dans un contexte clair et déterminé et nécessite l'identification des aspirations et des objectifs de chaque partie prenante afin d'aboutir à des résultats appréciables et efficaces. Nous pouvons distinguer quatre types de consultations :

- **Les consultations participatives occasionnelles:** Les parties prenantes font un échange, occasionnellement. Par exemple, lors d'une planification annuelle d'activités ou lors de l'organisation d'un événement national.
- **Les consultations participatives régulières:** Les parties prenantes créent des groupes de travail dans lesquels s'organise un échange d'informations régulier. Par exemple, les comités de coordination entre différents acteurs.
- **Les consultations participatives institutionnalisées:** Le dialogue prend une forme institutionnelle.
- **Les plateformes de consultation multi-sectorielles:** Le développement d'une plateforme participative multi-sectorielle est très utile pour l'intégration de plusieurs parties prenantes. La plateforme permet aux différents secteurs de participer et de prendre l'initiative afin d'apprendre et de produire des recommandations et des initiatives.

2) LA MISE EN ŒUVRE COLLECTIVE

Au-delà de la simple consultation, certaines formes de dialogues s'élargissent vers la mise en place de solutions ou d'initiatives communes. Les parties prenantes décident, à partir des différents échanges, de mettre en place des initiatives pour trouver des solutions communes à de grands défis. Les parties prenantes savent qu'ils sont invités à agir ensemble pour amener un changement durable au niveau local. La mise en œuvre collective se présente en trois différentes formes :

- **Les initiatives multi-sectorielles:** Les différentes parties prenantes de plusieurs secteurs (public, privé et société civile) se réunissent autour d'un projet national. Elles planifient et mettent en place des activités cohérentes et synchronisées aboutissant aux objectifs définis. Il est recommandé de mettre en place une structure de pilotage. Un comité qui sera chargé du suivi et de l'évaluation permanente et consensuelle du projet.
- **Les plateformes multi- sectorielles pour la mise en œuvre:** Les différentes parties prenantes de plusieurs secteurs (public, privé et société civile) s'associent autour d'une idée de changement. Il s'agit, généralement, d'une action à large dimension. Les différents acteurs mettent en place différentes activités cohérentes et synchronisées pour promouvoir cette idée. Des rencontres internationales peuvent être organisées pour valoriser et échanger autour des différentes initiatives. Il est possible de citer, à titre d'exemple, le partenariat international pour le gouvernement ouvert.
- **Partenariats participatifs:** Il s'agit d'une collaboration intersectorielle. Les parties prenantes mettent en place une structure de gestion pour organiser les rencontres de planification et les différentes activités de mise en œuvre.

Les facteurs clés du succès d'un dialogue multi-acteurs



Schéma 1 – Les facteurs clés de succès d'un dialogue multi-acteurs

Le leadership

Le leadership, dans les systèmes de dialogue avec les parties prenantes, est l'aptitude à promouvoir un processus avec une responsabilité conjointe, c'est-à-dire que le dialogue ne doit pas être géré par une seule partie prenante, mais par plusieurs parties en même temps. Les parties prenantes doivent collaborer, ensemble, selon un esprit de responsabilité collective pour le changement.

La cohésion

Le dialogue avec les parties prenantes n'est pas une simple coopération entre les différents acteurs, c'est aussi le moyen de développer une dynamique de groupe possédant ses propres règles internes. Le degré de cohésion apporte une contribution cruciale au succès du dialogue. Si les parties prenantes ne s'identifient pas au dialogue, son impact sera faible. Les influences extérieures peuvent également compromettre le processus.

La clarté

Une conception claire des processus est essentielle pour élaborer un objectif et faire avancer le dialogue avec les parties prenantes, afin d'obtenir des résultats concrets. Tous les acteurs doivent être conscients des procédures et finalités du dialogue, en engageant la concertation avec ses parties prenantes et en donnant de l'importance aux attentes et propositions de chacun.

Les connaissances et les compétences

Créer un climat de dialogue et construire des relations durables avec les parties prenantes nécessitent du temps et des moyens. Le dialogue avec les parties prenantes repose sur l'hypothèse que l'intégration de différents intérêts conduit à de meilleures solutions. Les informations et les différents points de vue doivent être rassemblés dans une perspective d'intelligence collective. Cela nécessite l'expertise, l'expérience et la connaissance du contenu du dialogue. Si les acteurs manquent de connaissances et de compétences, il y aura des effets négatifs sur les résultats escomptés du dialogue.

La crédibilité

Le dialogue avec les parties prenantes doit être crédible pour obtenir l'impact prévu. La crédibilité dépend des conditions suivantes :

La réputation, la neutralité et la crédibilité des initiateurs, la transparence et la représentation appropriée des différentes parties prenantes dans le processus de dialogue, la transparence des processus décisionnels, ainsi que l'importance de la question traitée pour les parties prenantes.

L'inclusion

Les parties prenantes qui excluent les groupes d'acteurs clés du processus perdent leur crédibilité, cela réduit l'impact du dialogue. Il est donc, important d'impliquer les parties prenantes qui sont faiblement représentées et d'identifier les parties prenantes pertinentes pour réaliser le changement souhaité et pour que le dialogue prenne en compte un large éventail d'opinions. Cela vaut également pour les parties prenantes qui ne sont pas qualifiées à articuler leurs intérêts et envisager des solutions alternatives.

L'appropriation

L'appropriation du dialogue par les parties prenantes ne se fera qu'à travers un processus qui suive un dialogue constructif, et des décisions prises collectivement. Un mode de gouvernance adapté à la fois transparent, souple et collectif sera la clé pour assurer une implication réelle et efficace de la majorité des parties prenantes.

Les fondements constitutionnels du dialogue multi-acteurs au niveau local?

La Constitution de la République tunisienne du 27 janvier 2014

La Constitution tunisienne, promulguée le 27 janvier 2014, permet un cadre favorable pour la démocratie et la gouvernance locale établissant un meilleur cadre légal pour le dialogue multi-acteurs. De nouveaux dispositifs légaux portent sur la décentralisation et l'autonomie des communes ainsi que sur plusieurs libertés et droits cruciaux pour la participation citoyenne au niveau local.

Décentralisation et autonomie au niveau local

Article 14

«L'État s'engage à **renforcer la décentralisation** et à l'appliquer sur l'ensemble du territoire national, dans le respect de l'unité de l'État.»

Article 131

«Le **pouvoir local est fondé sur la décentralisation**. La décentralisation est concrétisée par des collectivités locales comprenant **des municipalités, des régions et des districts qui couvrent l'ensemble du territoire** de la République conformément à un découpage déterminé par la loi.»

Article 132

«Les collectivités locales jouissent de la personnalité juridique et de **l'autonomie financière et administrative**. Elles gèrent les affaires locales conformément au principe de la libre administration.»

Article 134

«Les collectivités locales ont **des compétences propres**, des compétences qu'elles exercent conjointement avec l'autorité centrale et des compétences qui leur sont transférées par elle. Les compétences conjointes et les compétences transférées sont réparties conformément au **principe de subsidiarité**.»

Article 135

«Les collectivités locales disposent de **ressources propres** et de ressources qui leur sont transférées par l'autorité centrale, ces ressources étant adaptées aux prérogatives qui leur sont attribuées par la loi.»

Article 137

«Les collectivités locales **gèrent leurs ressources de manière autonome**, dans le cadre du budget qui leur est alloué, selon les règles de la **bonne gouvernance** et sous le contrôle de la justice financière.»

Droits de la démocratie représentative et représentation politique des femmes et des jeunes

Préambule: «Posant les fondements d'un régime républicain démocratique et participatif, dans le cadre d'un État civil où la souveraineté du peuple s'exerce, à travers l'alternance pacifique au pouvoir, par des élections libres.»

Article 3

«Le **peuple est le dépositaire de la souveraineté et la source des pouvoirs** qu'il exerce à travers ses **représentants** ou par **référendum**.»

Article 34

«Les **droits d'élection, de vote et de se porter candidat** sont garantis, conformément aux dispositions de la loi. L'État veille à garantir **la représentativité des femmes** dans les assemblées élues.»

Article 46

«L'État œuvre à réaliser **la parité entre la femme et l'homme** dans les assemblées élues.»

Article 133

«Les collectivités locales sont dirigées par des Conseils élus. **Les Conseils municipaux et régionaux sont élus** au suffrage universel, libre, direct, secret, intègre et transparent. Les conseils de district sont élus par les membres des Conseils municipaux et régionaux. La loi électorale garantit **la représentativité des jeunes** au sein des Conseils des collectivités locales.»

Libertés politiques et mécanismes de la démocratie participative

Article 31

«**Les libertés d'opinion, de pensée, d'expression**, d'information et de publication sont garanties. Ces libertés ne sauraient être soumises à un contrôle préalable.»

Article 32

«L'État garantit **le droit à l'information et le droit d'accès à l'information**. L'État œuvre à garantir le droit d'accès aux réseaux de communication.»

Article 35

«La liberté de constituer des partis politiques, des syndicats et des associations est garantie.»

Article 37

«La liberté de rassemblement et de manifestation pacifique est garantie.»

Article 139

«Les collectivités locales adoptent les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, conformément à la loi.»

III

Les étapes clés d'un dialogue
multi-acteurs réussi

Le succès du dialogue multi-acteurs dépend de l'engagement et de la coopération entre les acteurs. Un processus clair est nécessaire afin d'orienter ce dialogue et obtenir des résultats tangibles. D'où vient la nécessité de définir les différentes étapes de ce processus, de connaître les exigences des différentes phases et de leur accorder une attention appropriée lors de la planification et de la conduite du changement.

Le processus multi-acteur est construit autour des différentes étapes du modèle de changement de Kotter.

Le modèle de changement de Kotter

Que vous envisagiez un petit changement à un ou deux processus, ou un changement à l'échelle du système dans une organisation, ou encore au niveau de votre communauté, il est courant de se sentir mal à l'aise et intimidé par l'ampleur du défi.

Vous savez que le changement doit se produire, mais vous ne savez pas vraiment comment vous y prendre.

Par où commencer ? Qui devez-vous impliquer ? Comment voyez-vous la finalité ?

Il existe de nombreuses théories sur la façon de «faire» le changement. Nous nous sommes basés sur la théorie des 8 étapes du changement du Professeur John Kotter.

Professeur à la Harvard Business School et expert du changement de renommée mondiale, Kotter a présenté son processus de changement en huit étapes dans son livre *Leading Change*, publié en 1995.

Dans ce manuel-ci, nous reprenons cette approche en l'adaptant au contexte sociétal et communautaire, en la rendant facile à appliquer et en y ajoutant des outils pratiques d'aide à la décision.

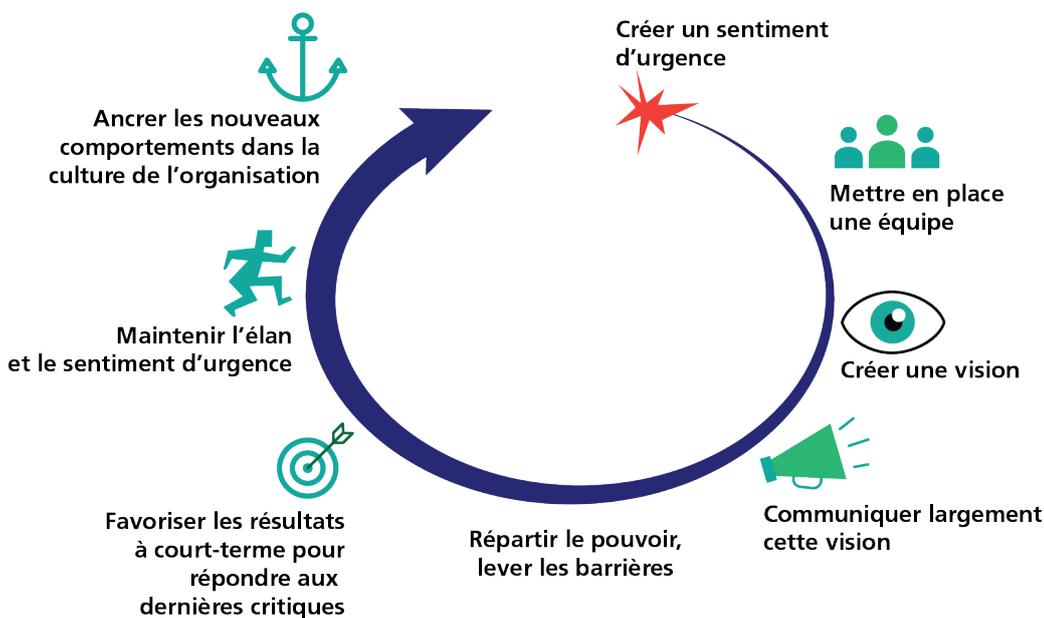


Schéma 2 – Les huit étapes du modèle de changement de Kotter

1 Mobiliser les acteurs clés du dialogue

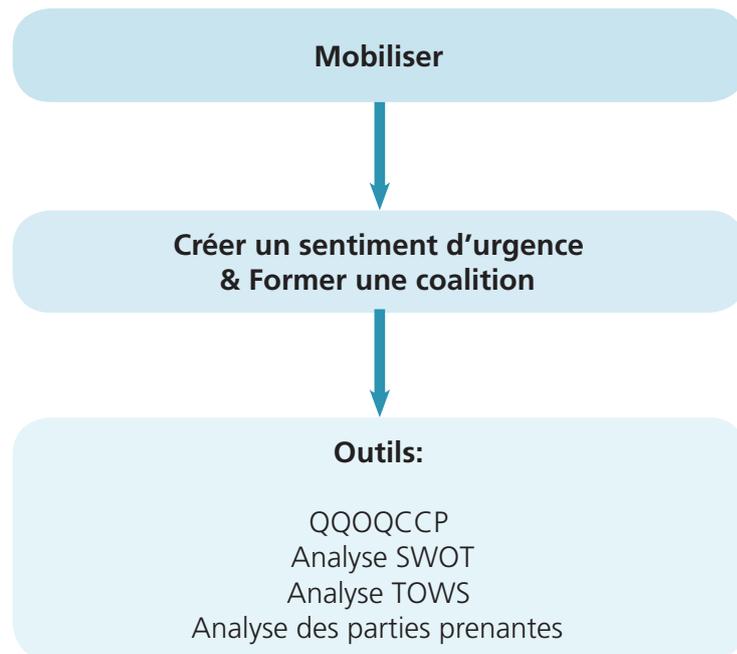


Schéma 3 – Etape 1 de la mise en place d'un dialogue multi-acteurs

Quoi?

La mobilisation multi-acteurs se base sur l'importance d'unir, autour de la même table, divers acteurs représentant la société-secteur public, privé et société civile.

Cette mobilisation multi-acteurs permet de faire travailler les différents acteurs ensemble pour un même but.

Pourquoi?

Pour réussir à créer un changement sociétal, il est primordial que les initiatives menées au niveau local émanent des besoins de la population elle-même. Pour cela, il faut mettre en place un espace de dialogue inclusif de tous les acteurs, permettant une prise de décision collégiale avec une forte légitimité.



Important

- Veiller à identifier les menaces et opportunités qui s'offrent à la localité.
- Demander l'adhésion à un large panel d'acteurs
- Identifier les acteurs importants pour le changement

A Créer l'urgence

Pour que le changement se produise, cela aide si les acteurs clés le veulent vraiment. Développer un sentiment d'urgence autour du besoin de changement peut vous aider à susciter la motivation initiale pour enclencher le processus de changement.

Il ne s'agit pas simplement de montrer aux différents acteurs la gravité de la situation. Il est nécessaire de mettre en place un dialogue honnête et franc sur ce qui se passe dans notre localité et il est primordial de créer une dynamique de changement. Si beaucoup de gens commencent à parler du changement que vous proposez, l'urgence peut se construire et se nourrir d'elle-même.

Vous devez trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Les paroles ne suffisent pas. Appuyez-vous sur des preuves tangibles.

B Former une coalition

Convaincre les gens qu'un changement est nécessaire. Cela nécessite souvent un leadership fort et un soutien visible de la part de personnes clés au sein de votre organisation et communauté.

Vous pouvez trouver des leaders du changement efficaces dans toute votre communauté - ils ne suivent pas nécessairement la hiérarchie traditionnelle. Pour mener le changement, vous devez réunir une coalition, ou une équipe, de personnes et organisations influentes.

Comment faire ?

Identifiez et intégrez, dans votre équipe, les acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence. Comme déjà évoqué, ce leadership ne vient pas forcément d'une position occupée dans la pyramide hiérarchique traditionnelle. Il comprend aussi d'autres éléments formant une légitimité aux yeux de ceux qui sont impactés par le changement dont le pouvoir provient de diverses sources, notamment l'historique, le statut, l'expertise ou l'importance sociale.

Une fois formée, votre «coalition pour le changement» doit travailler en équipe, continuant à créer de l'urgence et de l'élan autour du besoin de changement.



QQOQCCP

Le **QQOQCCP** (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), appelé aussi méthode du questionnement est un outil d'aide à la résolution de problèmes comportant une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation.

Analyser une problématique, décrire une situation en adoptant une attitude interrogative systématique en posant les questions :

Chaque réponse à chacune de ces questions peut être soumise à l'interrogation supplémentaire: pourquoi?

Ces questions élémentaires sont très commodes pour mettre de l'ordre dans les idées. Elles sont utilisées à différents moments dans la démarche de résolution de problème :

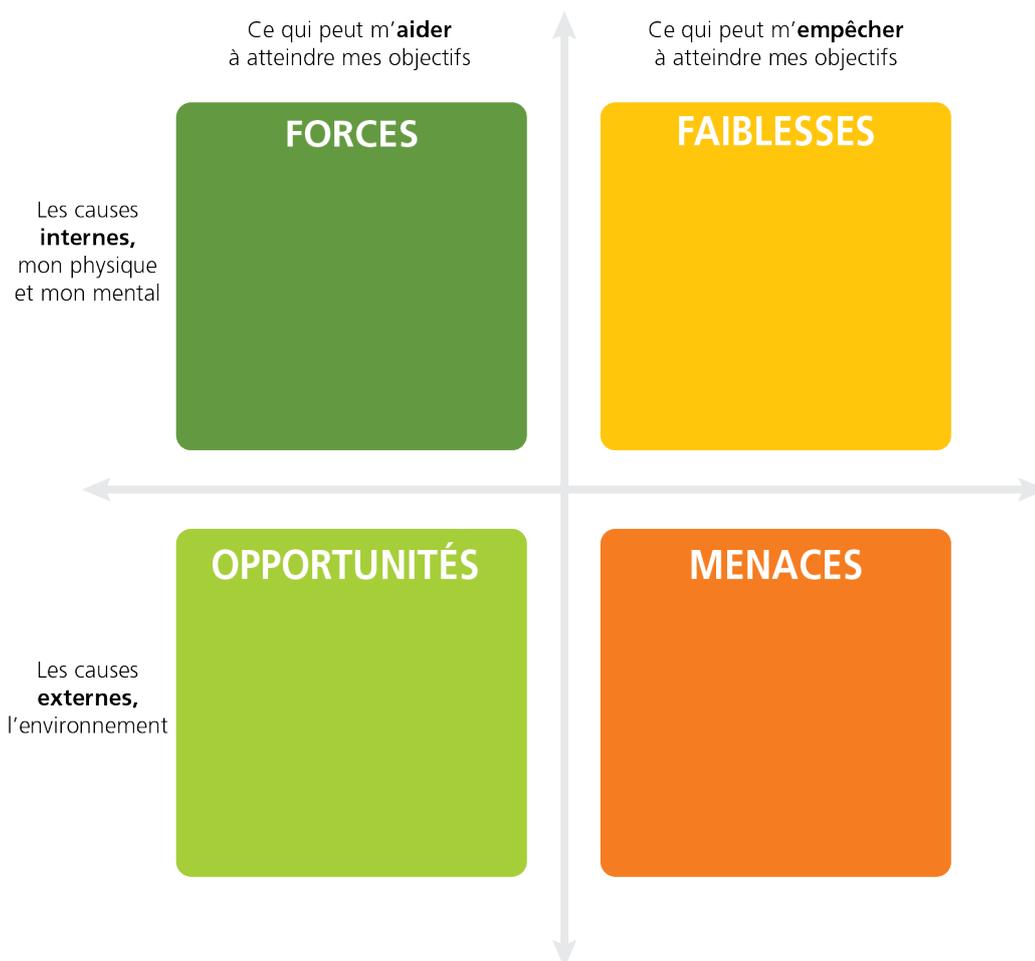
- pour poser un problème,
- pour rassembler des informations et les mettre en forme,
- pour chercher des idées de causes possibles, de solutions possibles,
- pour préparer un plan d'action

QQOQCCP	Description	Questions à se poser
Quoi	Description de la problématique, de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il? Que s'est-il passé? Qu'observe-t-on?
Qui	Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants	Qui est concerné? Qui a détecté le problème?
Où	Description des lieux	Où cela s'est-il produit? Où cela se passe-t-il? Sur quel poste? Quelle machine?
Quand	Description du moment, de la durée, de la fréquence	Quel moment ? Combien de fois par cycle ? Depuis quand ?
Comment	Description des méthodes, des modes opératoires, des manières	De quelle manière? Dans quelles circonstances?
Combien	Description des moyens, du matériel, des équipements	Quel coût? Quels moyens? Quelles ressources?
Pourquoi	Description des raisons, des causes, des objectifs	Dans quel but? Quelle finalité?



Analyse SWOT

La réalisation d'une analyse **SWOT** (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) peut être très utile car elle peut vous aider à découvrir les opportunités que vous pouvez exploiter, et en identifiant vos faiblesses vous pouvez gérer et éliminer toutes les menaces qui peuvent survenir.





Analyse TOWS

A l'image de l'analyse SWOT, une analyse **TOWS** impliquera l'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'une organisation ; Cependant, une analyse TOWS cherchera à faire correspondre les facteurs internes aux facteurs externes pour aider à identifier les options stratégiques pertinentes qu'une organisation pourrait rechercher. Elle peut aider une organisation à voir comment elle peut tirer parti des opportunités, réduire les menaces, surmonter les faiblesses et exploiter toutes les forces.

Un TOWS est un outil de planification stratégique couramment utilisé et peut ajouter une valeur réelle à une organisation, aidant à faire avancer la planification stratégique un peu plus loin.

		Données internes	
		Forces Force 1:... Force 2:... Force 3:...	Faiblesses Faiblesse 1:... Faiblesse 2:... Faiblesse 3:...
Données externes	Opportunités O1:... O2:... O3:...	Exploiter une force pour saisir une opportunité (stratégie offensive) <i>Exploiter son savoir-faire industriel pour entrer dans un nouveau métier porteur</i>	Minimiser l'incidence d'une faiblesse en tirant profit d'une opportunité (stratégie offensive)
	Menaces M1:... M2:... M3:...	Exploiter ses forces pour contrer une menace (stratégie défensive)	Minimiser l'incidence d'une faiblesse et éviter une menace (stratégie défensive)



Analyse des Parties Prenantes

Les parties prenantes représentent l'ensemble des acteurs (organisation, association, secteur privé, groupes) qui ont directement ou indirectement, un intérêt dans la problématique traitée ou qui peuvent affecter ou être affectés (positivement ou négativement) par le changement voulu dans la zone d'intervention.

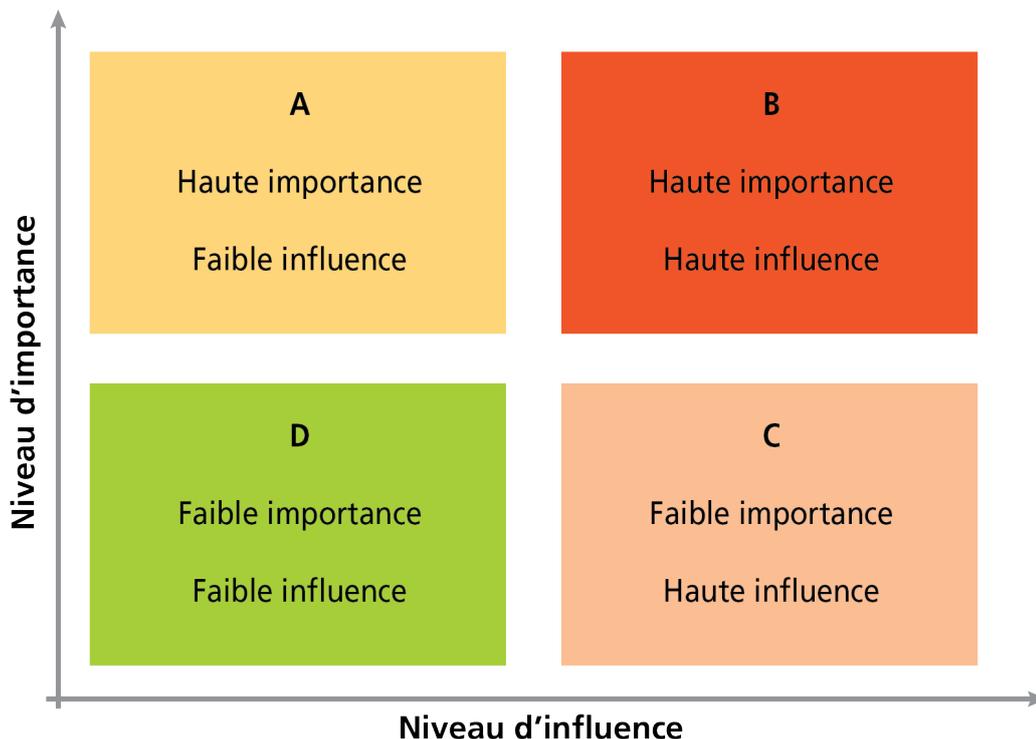
L'analyse des parties prenantes est donc une démarche qui permet de comprendre la situation à travers ses parties prenantes, selon leurs intérêts respectifs vis-à-vis des solutions à apporter aux problèmes identifiés lors de l'analyse des problèmes. Cette analyse des parties prenantes se fait à travers un cadre d'analyse des parties prenantes.

Matrice d'influence / importance: Cet outil est utilisé lorsqu'on cherche à faire des choix stratégiques en travaillant avec les parties prenantes. La démarche pratique pour réaliser cet outil est la suivante :

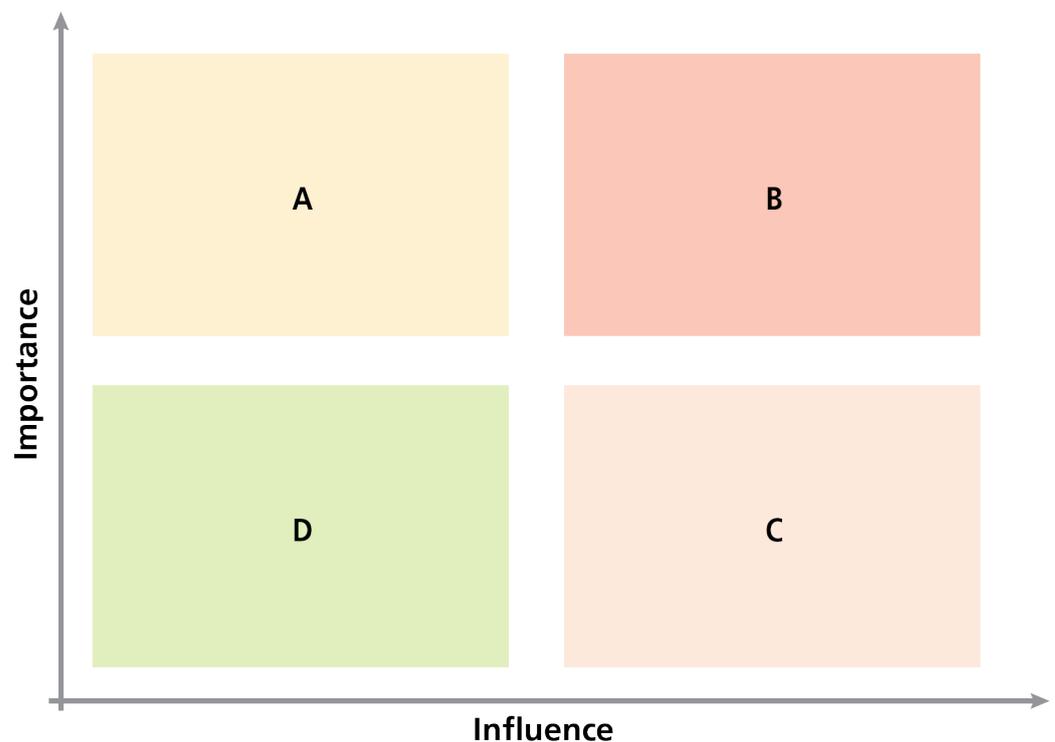
Faire la liste de toutes les parties prenantes. Pour chaque partie prenante, évaluer son influence (ou pouvoir) vis-à-vis des changements à apporter. Faire in brainstorming et prendre le temps de bien connaître les parties prenantes. Présenter leurs influences et importances dans une matrice.

Identifier les risques et hypothèses pour une coopération entre les parties prenantes.

Déterminer quelles parties prenantes seront mobilisées afin d'intégrer le dialogue multi-acteurs que vous êtes en train d'amorcer.



Quelles sont les parties prenantes concernées par le dialogue multi-acteurs?



Groupe A: les parties prenantes de ce groupe nécessiteront des actions spéciales si leurs intérêts doivent être protégés. Il est important de les faire participer au dialogue.

Groupe B: Le dialogue aura besoin de construire de bonnes relations avec les parties prenantes de ce groupe, pour s'assurer un support effectif. Il est très important de les faire participer au dialogue.

Groupe C: Ce groupe peut être une source de risque non négligeable pour le dialogue. Il conviendra donc de le « gérer » avec attention. Il est important de les faire participer au dialogue.

Groupe D: ce groupe n'est pas intéressé par le dialogue, et n'a pas beaucoup d'influence. Il n'est pas important de les intégrer dans le dialogue.

2 Faire fonctionner un cadre de dialogue multi-acteurs

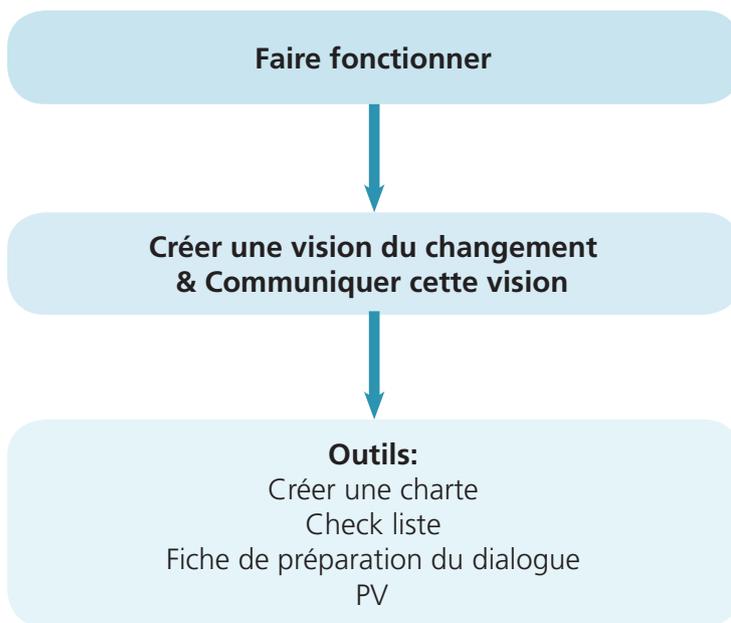


Schéma 4 – Etape 2 de la mise en place d'un dialogue multi-acteurs

Quoi ?

Lorsque l'on souhaite créer et faire fonctionner un cadre de dialogue multi-acteurs, il est primordial de s'assurer que les bonnes conditions sont réunies pour **un dialogue constructif** et des **décisions prises de façon collective**.

Un certain nombre de règles et principes doivent être mises en place et respectées par tous les acteurs faisant partie du dialogue, avec **un mode de gouvernance souple et adapté**.

Pourquoi ?

Pour le bon fonctionnement du dialogue multi-acteurs, il faut s'assurer à la fois de **l'engagement et de l'assiduité** des parties prenantes dans ce dialogue, ainsi que de **la légitimité et de la crédibilité** de ce dernier qui ne sera assuré que lorsque si les décisions sont prises collectivement et acceptées par tous.

Pour avoir de la légitimité et de la crédibilité, il faut que le cadre du dialogue fonctionne sur un modèle **transparent et démocratique**.



Schéma5 – Assurer un cadre de dialogue légitime & crédible



Important

- Veiller à identifier les menaces et opportunités qui s'offrent à la localité.
- Demander l'adhésion à un large panel d'acteurs
- Identifier les acteurs importants pour le changement

A Créer une vision du changement

Lorsque vous commencerez à penser au changement pour la première fois, il y aura probablement de nombreuses bonnes idées et solutions. Reliez ces concepts à **une vision globale** que les gens peuvent facilement comprendre et faire circuler.

Le changement génère de l'incertitude, pour la réduire, explicitez le futur. Basez-vous sur **des valeurs** afin de donner du sens au changement voulu.

Une vision claire peut aider chacun à comprendre pourquoi vous lui demandez de faire quelque chose. Lorsque les gens voient par eux-mêmes ce que vous essayez de réaliser, le dialogue et les décisions prises collectivement ont tendance à avoir plus de sens.

B Communiquer la vision du changement

Ce que vous faites de votre vision après l'avoir créée déterminera votre degré de succès. Votre message sera probablement fortement concurrencé par les autres messages qui circulent au niveau de la localité, vous devez donc le communiquer fréquemment et de manière puissante, et l'intégrer dans tout ce que vous faites. Veillez à ce que **la communication soit dynamique et orientée vers l'action en rappelant l'urgence de changer**.

Ne vous contentez pas des supports classiques de communication, parlez-en plutôt chaque fois que vous en avez l'occasion. Rappelez et utilisez la vision, quotidiennement, pour prendre des décisions et résoudre des problèmes au niveau du cadre de dialogue multi-acteurs. Faire en sorte qu'ils gardent tous cela en mémoire les poussera à agir en conséquence.

Il est également important de « donner l'exemple ». Ce que vous faites est beaucoup plus important - et crédible - que ce que vous dites. Montrez le type de comportement que vous attendez des autres.

Comment faire?

- **Créer un comité « tournant » ou « ad hoc »**, ce comité sera composé des membres actifs et engagés, il sera chargé de la logistique, de la préparation de l'ordre du jour, et de la co-animation du dialogue.
- **Garantir la liberté d'expression**, créer des règles au sein du cadre du dialogue multi-acteur afin d'inciter la prise de parole de tous, et garantir l'égalité entre les participants, indépendamment de l'âge, du genre et statut social.
- **Prendre des décisions collectivement**, la meilleure façon est de prendre des décisions par consensus suite à un exposé des positions de chacun et une argumentation. Si cette première méthode ne fonctionne pas on passera au vote, par main levée ou bulletin secret.
- **Garantir la transparence**, la transparence peut se faire en restituant les décisions en plénière ou en la partageant avec le reste des membres du dialogue et de la communauté.

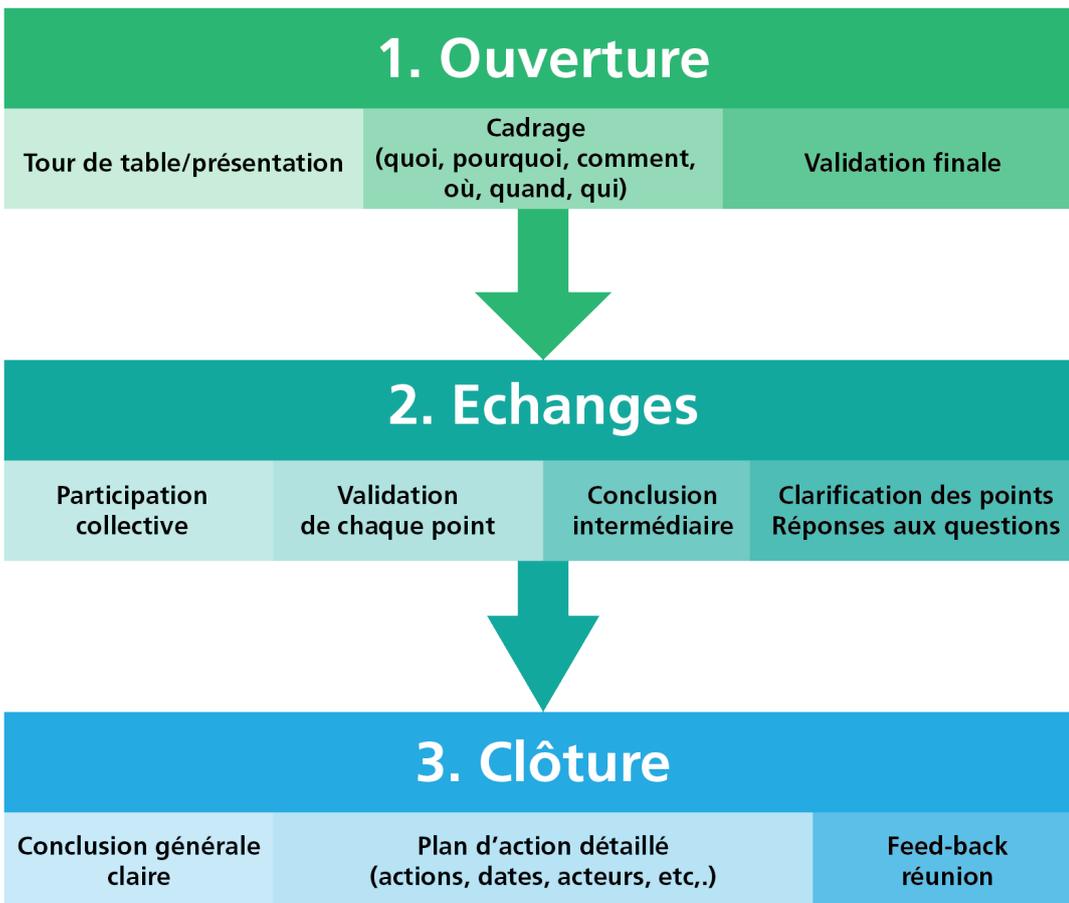


Schéma 6 – Les étapes d'une session de dialogue réussie



Création d'une charte

Qu'est-ce qu'une charte?

C'est un document qui résume de façon claire et synthétique, les différentes informations qu'on devra connaître sur le collectif, coalition ou plateforme du dialogue multi-acteurs en précisant la vision et la mission, les valeurs, les objectifs, les modalités de participation, les thématiques, type d'activités, ou encore l'organisation ou le fonctionnement.

Pourquoi avoir une charte?

En interne :

La charte est avant tout un outil de cohésion du groupe. Elle permet de clarifier les questions de fonds qui réunissent les participants au dialogue multi-acteurs, en réduisant les incompréhensions et les possibilités de désaccords et de conflits tout au long du dialogue.

En externe :

La charte permet de véhiculer les valeurs qui unissent les parties prenantes, en rendant crédible le dialogue et en l'élargissant aux (bons) autres acteurs de la localité.

Comment rédiger une charte?

La charte doit absolument être rédigée de manière collective.

S'il est conseillé de rédiger le draft de la charte en comité ou en groupe de travail, rédigez une première ébauche et soumettez-la à d'autres membres. Sa discussion, modification et validation doit se faire de préférence en plénière.

Soyez court et allez à l'essentiel, optez pour une rédaction simple, soyez concret et pratique. Ce sont les quelques conseils qu'on vous donnera qui garantiront la réussite de la rédaction de votre charte !

Exemple d'une charte

Charte de la Plateforme Unis pour Nos Régions - UNR

La plateforme réunit des OSC des régions de Gafsa et de Kasserine, en proposant un espace d'échange adapté à la fois aux besoins mais aussi aux expertises des OSC de la région. De par son implantation locale et sa modularité, la plateforme joue un véritable rôle de dynamo entre les acteurs afin d'atteindre les différents objectifs fixés par ces derniers.

Vision

Être la principale référence et le dynamo incontournable en matière d'expertise, de plaidoyer, de conseils et d'orientation aux services des OSC de la région.

Mission

La plateforme est au service des OSC membres pour assurer les missions qui suivent:

- Encadrer et renforcer les capacités des OSC.
- Promouvoir les bonnes pratiques et favoriser l'échange d'expertise.
- Plaider pour la promotion des droits humains.
- Influencer les politiques publiques et participer à la prise de décision.

Valeurs



Fonctionnement

La plateforme est représentée par toutes les associations membres. La coordination est effectuée par deux personnes, l'une issue d'une association de Gafsa et l'autre issue d'une association de Kasserine. Les deux coordinateurs facilitent la communication et l'échange d'informations entre toutes les associations composant la plateforme, s'assurent de la bonne mise en place des projets communs et effectuent le suivi du travail.

Thématiques

La plateforme travaillera principalement sur les droits humains en tant qu'axe transversal, en ayant identifié cinq thématiques principales à savoir:

- Le développement
- L'enseignement
- Le chômage
- La santé
- La consommation de drogue

Objectifs

Court terme	Moyen terme	Long terme	
<p>Analyser les compétences et les besoins.</p> <p>Mettre en œuvre une plateforme virtuelle.</p>	<p>Elargir le nombre d'associations participantes.</p> <p>Développer des partenariats extérieurs et étendre l'ampleur et la portée de la plateforme.</p> <p>Mettre en place un siège (local) de la plateforme.</p> <p>Assurer un soutien humain et financier aux associations ainsi que le financement des activités.</p> <p>Elaborer des mécanismes alternatifs de soutien comme la création d'un compte de solidarité pour les associations de la plateforme et les associations extérieures.</p>	<p>Assurer la cohésion et la solidité de la plateforme en développant le dialogue et les capacités des associations.</p> <p>Veiller à ce que la plateforme bénéficie à tous par l'acquisition et l'échange d'expériences.</p> <p>Assurer la formation continue.</p> <p>Atteindre la convergence des niveaux des associations.</p> <p>Développer le règlement de la plateforme et mettre en place un processus participatif pour la prise de décision.</p>	<p>Assurer la continuité et la pérennité du projet associatif.</p> <p>Assurer un soutien financier et technique aux associations.</p> <p>Exercer une influence réelle sur les décisions politiques.</p> <p>Spécialiser la plateforme dans le transfert d'expertise.</p> <p>Créer une banque d'informations, sous forme de tool kit/guide pour être une source de référence principale.</p> <p>Ouvrir la plateforme à d'autres régions pour devenir une base</p> <p>Gérer les problèmes rencontrés par la plateforme.</p> <p>Mesurer l'impact sur le développement de la société.</p>



Check liste d'identification du bon facilitateur

Un des éléments essentiels pour faire fonctionner un dialogue multi-acteurs est son facilitateur. Si un comité d'organisation est nécessaire pour définir le contenu des sessions, identifier les participants et gérer la logistique, le rôle du facilitateur est primordial.

Pour le choix du facilitateur, vous pouvez vous baser sur cette check liste.

Faciliter le dialogue	Amener les participants au même niveau d'information	
	Adapter son langage en fonction de ses interlocuteurs	
	Veiller à impliquer tous les acteurs dans le débat (femmes, jeunes, élus, etc.)	
	Savoir canaliser les leaders et les personnalités fortes ou au statut important	
	Rester impartial, mettre ses convictions et sympathies de côté	
Favoriser la construction de l'action collective	Savoir être à l'écoute de ce qui se passe sur le territoire	
	Mettre en lien les acteurs ancrés dans le territoire	
	Savoir motiver des initiatives collectives	
Superviser	Savoir s'effacer mais être présent pour débloquer une situation	
	Savoir écouter	
	Faire respecter les règles définies en commun	



Fiche de préparation du dialogue

Date: Lieu: Durée:	Facilitateur: Rapporteur:
Thème
Objectif
Ordre du jour	1. 2. 3. 4.
Participants



PV Session de dialogue

Compte Rendu de la réunion avec.....	Date:.....	Lieu:.....
Ordre du jour 1. 2. 3. 4. ...		Présents: Le nombre de présents est :... 1. 2. 3. ...

Points	Discussion-Décisions	Actions à prendre	Responsable	Echéancier
Point 1 de l'agenda				
Point 2 de l'agenda				

3 Passer du dialogue à l'action

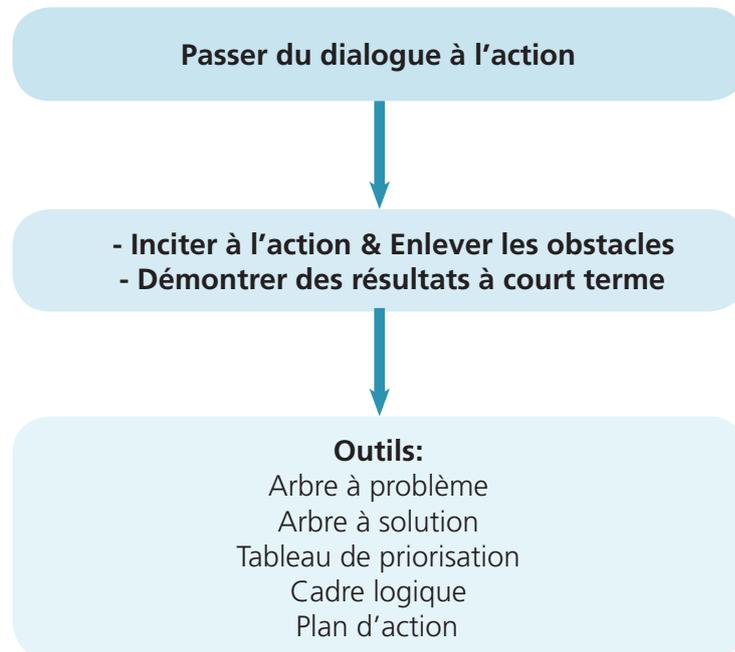


Schéma 7 – Etape 3 de la mise en place d'un dialogue multi-acteurs

Quoi?

L'intérêt d'un **cadre de dialogue multi-acteurs** réside dans sa capacité à faire réfléchir les acteurs ensemble, et à les amener à agir collectivement, pour un changement durable.

Passer du dialogue à l'action désigne le processus mis en place par les acteurs pour donner naissance à **une action collective**.

Pourquoi?

Au-delà de l'initiative collective, il est intéressant de se pencher sur **les différentes manières de travailler ensemble et de s'organiser** pour mener des initiatives.

Nous verrons que les principes du dialogue multi-acteurs, de transparence et de démocratie peuvent dépasser le cadre de concertation et être traduits dans l'action.

S'associer à une initiative collective, qui émane du dialogue, est donc le meilleur **moyen d'ancrer certains principes dans les pratiques** des acteurs et de poursuivre **le processus de changement** à l'échelle d'un territoire.



Important

- Veiller à ce que la structure du dialogue soit conforme à la vision.
- Reconnaître et récompenser les acteurs pour leur participation au changement.
- Identifier puis prendre les mesures pour éliminer les barrières au changement.
- Commencer par de petites initiatives, qui assurent des changements à court terme.

A Inciter à l'action & supprimer les obstacles

A ce stade du processus de changement, vous aurez parlé de votre vision et mobilisé un ensemble de partenaires au niveau de votre localité.

Impliquez un maximum de membres du dialogue dans l'action. La responsabilisation des parties prenantes est un point important pour réussir durablement la transformation. Sans cela, il n'y aura pas de transformation profonde.

Quelques acteurs résistent au changement? Y a-t-il des obstacles qui se mettent en travers de ce dernier?

Composez votre équipe pour la création du changement en vérifiant continuellement les obstacles. L'élimination des obstacles peut donner, aux différents acteurs dont vous avez besoin pour réaliser votre vision, les moyens de faire avancer le changement.

B Démontrer des résultats à court terme (Quick Wins)

Rien ne motive plus que le succès. Donnez à vos partenaires un avant-goût de la réussite au début du processus de changement. Dans un court laps de temps, vous voudrez avoir quelques « résultats rapides » que la localité et les membres du dialogue pourront constater. Sans cela, les critiques pourraient nuire à vos progrès.

Créez des objectifs à court terme - pas seulement un objectif à long terme. L'idée est que chaque cible, même la plus petite, soit réalisée, avec peu de place pour l'échec. Votre équipe de changement devra travailler très dur pour arriver à ces objectifs, mais chaque « victoire » que vous réaliserez motivera d'avantage l'ensemble des membres.

Comment faire ?

- Pour passer de la réflexion à l'action collective, plusieurs étapes peuvent être suivies, ne vous précipitez pas.
- Choisir une problématique à traiter au sein du cadre de concertation, le choix du problème doit faire consensus.
- Analyser et développer une initiative, en invitant des personnes ressources et des acteurs qui ont de l'expérience par rapport à la thématique. Le collectif doit décider d'agir ou non.
- S'organiser, pour réussir l'initiative. Trouver un consensus autour du cadre de mise en œuvre qui mettra en place l'initiative.





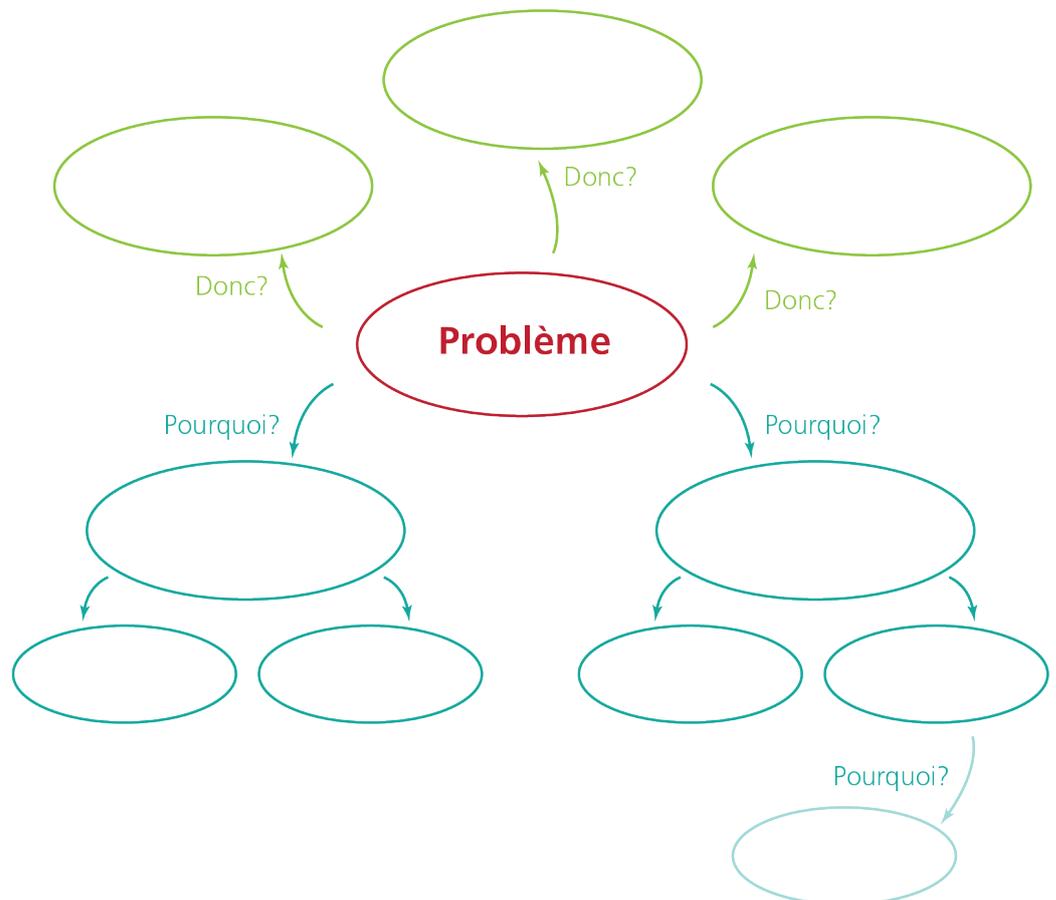
Arbre à problèmes

Sélectionner un seul problème sur lequel vous allez travailler:

Utiliser l'outil d'arbre à problèmes, pour analyser le problème sélectionné

Cet outil, fondamental dans la phase d'analyse de la situation, permet de voir les liens de cause à effets entre l'ensemble des problèmes identifiés dans la zone cible et il permet, surtout, de faire ressortir le « problème central » qui est à la base de la plupart des problèmes vécus par la population concernée. Vous devez poser la question « pourquoi », pour trouver les causes du problème.

Arbre à problèmes





Arbre à objectifs

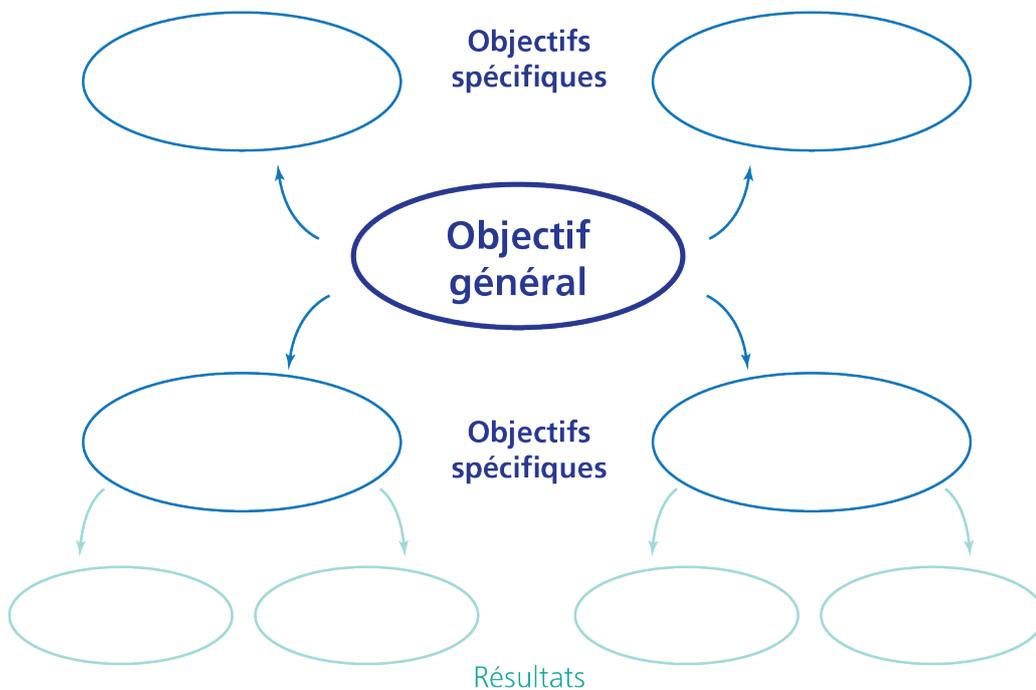
L'analyse des «objectifs» est basée sur «l'arbres à solutions» ou «arbres à objectifs» qui est en fait, une transposition positive, sous forme de solution, de chacun des problèmes inscrits dans l'arbre à problèmes. Ainsi, à tout problème identifié, une solution est formulée dans l'arbre à solutions (qu'elle soit réalisable ou pas). C'est parmi ces solutions proposées que seront choisis les objectifs du futur projet, d'où l'appellation d'arbres à objectifs.

Astuce

Pour réaliser l'arbre à objectif, il suffit d'inverser les différentes phrases de l'arbre à problème.

Exemple: «Les plages de Gabes sont polluées», devient «Les plages de Gabes sont propres».

Arbre à objectifs





Matrice de décision

La matrice de décision, est un outil simple, mais efficace pour hiérarchiser et choisir vers quelle solution se tourner. Elle facilite la sélection en rationalisant et en synthétisant le poids de chaque facteur pour évaluer les différentes initiatives possibles.

Les étapes peuvent être résumées en:

- 1. Identifier la décision à prendre:** Le point de départ incontournable pour ne pas vous égarer et rester concentré sur l'objectif.
- 2. Lister les différents choix possibles:** Recensez les options à évaluer après une analyse de la situation.
- 3. Choisir les critères d'évaluation et les pondérer:** Reprenez votre travail de l'étape précédente et retenez les facteurs principaux qui ont une réelle importance par rapport à la décision à prendre. Affectez un poids à chaque critère (par exemple de 0 à 5). A l'issue de cette étape, si vous identifiez certains facteurs qui ont peu d'influence sur la décision finale, éliminez-les. Les critères peuvent être : ce qui est à gagner, le coût, la temps ...etc.
- 4. Construire la matrice:** Placez, dans un tableau, les options en ligne et les critères en colonne. Mentionnez leurs poids.

		Option 1		Option 2		Option 3	
Critère A	x3	3	9	1	3	4	12
Critère B	x2	1	2	2	4	1	2
Critère C	x1	3	3	3	3	1	1
Critère D	x1	3	3	2	2	1	1
Total		17		12		16	

Dans cet exemple, l'initiative choisie est la numéro 1, puisqu'elle a obtenu le score le plus élevé.

Cadre logique

Outil

Le cadre logique est un document qui donne un aperçu complet des objectifs, des résultats, des activités et des ressources à mettre en place pour atteindre le changement voulu. Il fournit également des informations sur des éléments externes qui peuvent influencer le projet, qu'on appelle des hypothèses.

Objectif général

.....

Objectif spécifique (OS) 1 :

.....

Activités prévues	Responsable	Période de réalisation prévisionnelle	Indicateurs de suivi/évaluation	Sources de vérification	Sources de vérification
A.1.1.1					
A.1.1.2					
A.1.1.3					
A.1.1.4					
A.1.1.5					



Chronogramme

Le chronogramme des activités, appelé aussi calendrier des activités, détaille la séquence prévue pour la réalisation des activités durant la durée du projet / Initiative de changement. Le point de départ pour l'élaboration de chronogramme d'activité est toujours le cadre logique (ce qui vient encore une fois souligner l'importance du cadre logique). En effet, les principales activités prévues pour un projet sont précisées dans le cadre logique, et sont exécutées dans le but d'atteindre les résultats escomptés.

Objectifs Spécifiques 1		Résultat	Activités	Mois													
				Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec		
Résultat 1.1	A.1.1.1																
	A.1.1.2																
	A.1.1.3																
Résultat 1.2	A.1.2.1																
	A.1.2.2																
	A.1.2.3																
	A.1.2.4																
Résultat 1.3	A.1.3.1																
	A.1.3.2																
	A.1.3.3																
	A.1.3.4																

4 Ancrer le dialogue multi-acteurs

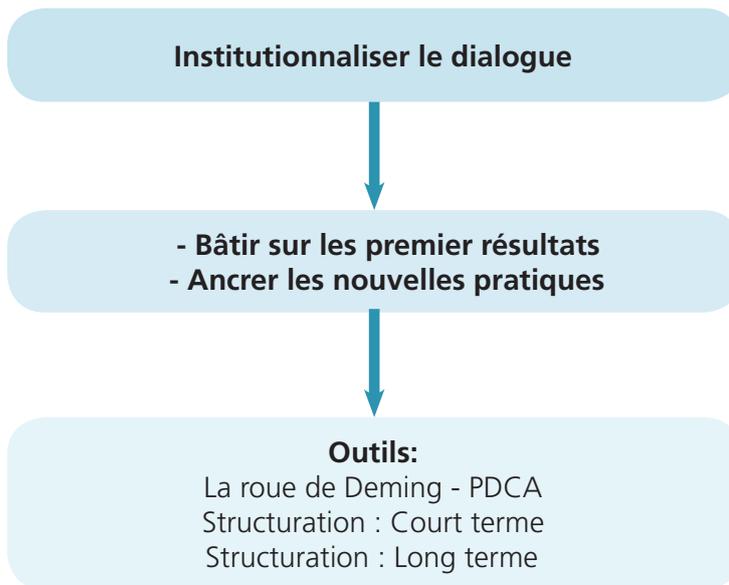


Schéma 8 – Etape 4 de la mise en place d'un dialogue multi-acteurs

Quoi?

La question de **l'ancrage est primordiale dans la mise en place d'un processus de changement** par le biais d'un dialogue multi-acteurs. Différents termes sont utilisés pour parler de l'ancrage, tels que **l'institutionnalisation** ou **la durabilité**. Ces différences ne sont pas simplement d'ordre linguistique, elles sont conceptuelles.

Pourquoi? ¹

- **Le maintien dans le temps des bénéfices du changement**

Assurer la durabilité des changements / bénéfices obtenus à partir de notre initiative, au lieu de s'assurer de la durabilité de l'initiative elle-même.

- **La continuité des activités à l'intérieur d'une structure**

Assurer l'intégration des activités / changement au sein de l'institution, comme par exemple assurer l'intégration de ce changement au sein du cadre de dialogue multi-acteurs.

- **L'appropriation par la communauté**

Cette approche postule que le changement ne peut être durable que si la communauté s'approprie la problématique, en ayant un renforcement de ses compétences.

¹ Shediak-Rizkallah et Bone ; Planning for the sustainability of community-based health programs : conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy ; 1998



Important

- Après chaque réussite, analyser ce qui s'est bien passé et ce qui doit être amélioré.
- Se fixer des objectifs pour continuer à tirer parti de l'élan enclenché par le dialogue multi-acteurs.
- Garder les idées neuves, en faisant appel à de nouveaux leaders du changement pour votre coalition.

A Bâtir sur les premiers résultats

De nombreux projets de changement échouent parce que la victoire est déclarée trop tôt. Le vrai changement est celui qui est profond. Les gains rapides ne sont que le début de ce qui doit être fait pour réaliser un changement à long terme.

Chaque succès donne l'occasion de relever ce qui s'est bien passé et d'identifier ce que vous pouvez améliorer.

B Ancrer les nouvelles pratiques

Le changement étant un état transitoire pour arriver à de nouvelles pratiques, la dernière étape est celle qui consiste à intégrer l'état final projeté, devenu réalité, dans la culture de votre localité ou de votre structure. Concrètement, ancrer le dialogue multi-acteurs et ses processus peut être une façon de s'assurer de la durabilité de ce changement.

Fournissez des efforts continus pour vous assurer que le changement est perçu dans votre localité. Cela contribuera à donner à ce changement une place solide dans la culture au sein du cadre de dialogue et de la localité à la fois.

Comment faire?

- **Une collaboration structurée sur le court terme : Consortium**

Se mettre en consortium consiste en la coalition de plusieurs structures pour élaborer et mettre en œuvre une initiative / un projet commun.

Pour réaliser un vrai consortium il faut s'assurer que :

- L'élaboration du projet se fasse suite à un travail collectif et un consensus.
- Les responsabilités soient réparties entre les membres du consortium.
- Il y ait application des principes de la transparence.
- Il y est diversité au sein du consortium pour permettre le renforcement des capacités et de l'expertise de ses membres.
- Une convention de partenariat précisant les rôles de chaque membre soit signée.
- Des réunions soient organisées de façon régulière.

- Une collaboration structurée sur le long terme: Collectif d'acteurs

Un territoire et / ou une cause peuvent amener des acteurs locaux à se regrouper dans le seul but de mener des actions collectives. Ce groupement peut être thématique, c'est à dire agir pour une cause spécifique et il peut choisir d'avoir un mode de fonctionnement très souple.

Se réunir pour décider de l'initiative / projet et de sa mise en œuvre. Cela lui permet notamment de réagir rapidement en fonction du contexte, de se focaliser davantage sur l'action et d'éviter les contraintes liées aux obligations statutaires d'une structure formalisée. Ce choix est à prendre au cas par cas. Pour réaliser un vrai collectif il faut:

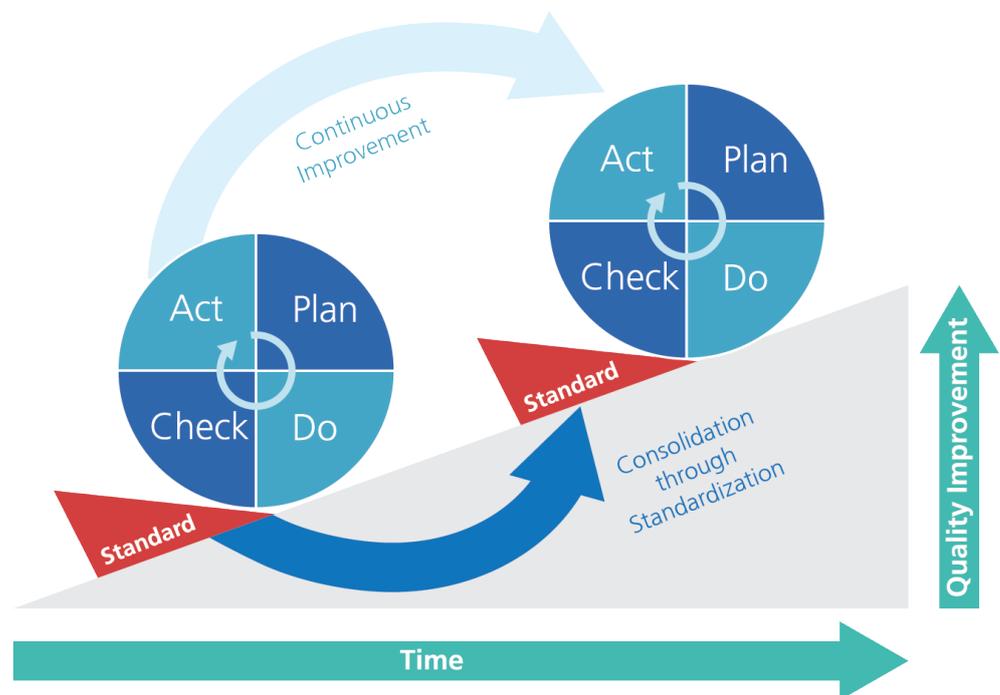
- Mettre en place des modes de prise de décision ad hoc : les membres du comité de pilotage ad hoc varient en fonction de leur expertise vis-à-vis de la problématique, de l'enjeu qui se pose.
- Organiser des rencontres régulières pour faire le point sur la situation du territoire, concevoir et préparer les projets.
- Diffuser l'information auprès des autres membres du groupement pour les mobiliser lorsqu'une problématique surgit.

La roue de Deming PDCA

PDCA (Plan, Do, Check, Act) est une approche itérative en quatre étapes pour améliorer continuellement les processus, les produits ou les services et pour résoudre les problèmes. Cela implique de tester systématiquement les solutions possibles, d'évaluer les résultats et de mettre en œuvre celles qui se sont avérées efficaces.

Les quatre phases sont:

- **Planifier (Plan):** Identifier et analyser le problème ou l'opportunité, développer des hypothèses sur ce que peuvent être les causes des problèmes et décider lesquelles tester.
- **Faire (Do):** Tester la solution potentielle, idéalement à petite échelle, et mesurer ses résultats.
- **Vérifier (Check):** Etudier le résultat, mesurer l'efficacité et décider si l'hypothèse est appuyée ou non.
- **Agir (Act):** Si la solution a réussi, la mettre en œuvre à plus grande échelle.



Cette version de la roue de Deming, peut servir à garantir la révision et l'amélioration du système de continuité des activités. L'amélioration continue de la qualité est obtenue par la manière d'itérer à travers le cycle et à travers la consolidation des progrès réalisés via la standardisation.

**Friedrich-Ebert-Stiftung
Bureau de Tunisie**

 4, rue Bachar Ibn Bord
B.P 63 - 2078 La Marsa

 (+216) 71 775 343 / 71 742 895

 (+216) 71 742 902

 info@fes-tunisia.org

 www.fes-tunisia.org

 Friedrich-Ebert-Stiftung Tunisie

 Friedrich-Ebert-Stiftung Tunisie