

Les projets de développement
et l'intégration de la société
civile aux microprojets de
développement



Support de formation

Du 15 au 19 février 2014

Formation animée par :
François SORBA

Février 2013



département formation de  egis bdpa
groupe  egis

SOMMAIRE

I	Les acteurs de la société civile dans le développement local.....	4
1.1.	Repères historique	4
1.2	Concepts et définitions.....	5
1.3	La place des acteurs de la société civile dans la mise en œuvre des politiques locales et nationales.....	7
1.4	Typologie ; Analyse institutionnelle et classification des acteurs.....	8
1.5	Principes directeurs et implications opérationnelles.....	10
1.6	Vision technique et vision stratégique	11
II	Conception des microprojets à l'aide d'approches et outils participatifs.....	13
2.1	Les Axes d'intervention possibles	13
2.2	Les principes de l'approche participative	15
2.3	La conception de projet à l'aide de méthodes participatives.....	15
2.4	Présentation du guide de montage de projet.....	18
2.5	L'apport de la microfinance dans le développement local.....	18
III	Sélection des microprojets et leur mise en œuvre	20
3.1	Le processus d'appel à proposition.....	20
3.2	L'instruction des dossiers de demande de financement d'un microprojet.....	20
3.3	L'évaluation des coûts.....	20
3.4	La mise en œuvre opérationnelle du microprojet.....	21
IV	Renforcement des capacités, citoyenneté et partenariat local	26
4.1	La mobilisation des acteurs autour des objectifs et des enjeux.....	26
4.2	Rendre les acteurs responsables, informés et compétents	28
4.3	Structuration interne et instances de bonne gouvernance interne	30
4.4	Identifier et favoriser l'expertise alternative locale.....	31
4.5	Favoriser la concertation des citoyens	31
I-	Annexes	33

Abréviations et Acronymes

ACP	Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AL	Autorités locales
APD	Aide publique au développement
ANE	Acteurs non étatiques
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CAD	Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide OCDE
CDI	Cadres de développement intégré
CE	Commission européenne
DSRP	Documents stratégiques de réduction de la pauvreté
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement
FED	Fond européen de développement
FMI	Fond Monétaire International
INDS	Initiative Nationale pour le Développement Social
OMD	Objectifs du Millénaire de Développement 2015
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PF	Proposition de financement
PIP	Plans d'Investissement Pluriannuels
PIN	Programme indicatif national
PTF	Partenaires techniques et financiers
S&E	Suivi et évaluation
TdR	Termes de référence
UGP	Unité de gestion de projets

I Les acteurs de la société civile dans le développement local

1.1. Repères historique

PPT 1

L'efficacité de l'aide publique au développement est l'une des grandes préoccupations constantes des acteurs du développement. Cela, depuis la mise en œuvre du Plan Marshall pour la reconstruction de l'Europe ravagée par la deuxième guerre mondiale, à l'avènement de kyrielles de théories du développement appliquées aux pays d'Afrique, d'Asie et de l'Amérique latine. De la création de l'OECE, organisation de coordination de la gestion de l'aide américaine à l'Europe en 1945 à la Déclaration de Paris en 2005 l'efficacité de l'aide publique a connu plusieurs théories, souvent présentées sous formes de recettes thérapeutiques.

Suite au Sommet du Millénaire des Nations Unies (septembre 2000) et l'adoption des Objectifs du Millénaire de Développement (OMD) par l'immense majorité des pays du monde, la conférence de Monterrey (18-22 mars 2002) sur le financement du développement a identifié plusieurs domaines de mobilisation de ressources pour contribuer à l'atteinte des OMD, dont l'aide publique au développement (APD). Les conclusions du Sommet de Monterrey ont appelé à l'augmentation du volume d'APD, mais aussi de sa qualité.

La déclaration de Rome (25 février 2003) sur l'harmonisation de l'aide et le forum de haut niveau de Paris (2 mars 2005) sur l'efficacité de l'aide, parrainés par l'OCDE, ont forgé un consensus international entre pays donateurs et pays partenaires sur les principes et les bonnes pratiques pour une meilleure gestion de l'aide.

Contrairement à la situation qui a longtemps prévalu, où la collaboration et la coordination pour promouvoir le développement humain et économique se faisaient principalement entre autorités nationales, on assiste aujourd'hui à des partenariats plus complexes. Cette complexité croissante est liée à l'apparition d'un consensus au sein de la communauté internationale, selon lequel

« les stratégies et les objectifs de développement que les pays se sont appropriés doivent être issus d'un dialogue ouvert et élaboré en commun entre les autorités des pays en développement, la société civile et le secteur privé, et portant sur des objectifs partagés et sur les contributions respectives à l'entreprise commune. »

Cette vision est devenue l'une des pièces maîtresses des cadres de développement nationaux, comme les Cadres de développement intégré (CDI), les Plans-Cadres des Nations unies pour l'aide au développement (UNDAF) et les Documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP), qui sont autant de tentatives de réponse à l'émergence de systèmes politiques davantage pluralistes et décentralisés.

La plupart des organisations non gouvernementales (ONG) des pays membres de l'OCDE, spécialisés dans le développement, se sont félicités du nouvel élan pris au début de ce millénaire par les institutions internationales, Banque Mondiale, FMI, Communauté Européenne, ONU.... ; elles ont toutefois critiqué

les modalités de la mise en œuvre de cette stratégie --- et elles continuent à le faire (Accra 2008) --- ainsi que la lenteur avec laquelle les objectifs internationaux de développement sont pris en compte dans certains pays et secteurs spécifiques.

Le troisième Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, organisé en 2008 à Accra, a réitéré les engagements de la Déclaration de Paris et s'est conclu par l'élaboration du Programme d'Action d'Accra (PAA). Ce programme prévoit un accord sur la prévisibilité accrue de l'aide, une préférence pour les systèmes des pays partenaires plutôt que pour les systèmes des pays bailleurs de fonds, une transparence en ce qui concerne les plans d'aide et l'utilisation de l'aide, une réduction de la conditionnalité et un assouplissement des restrictions.

Le PAA reconnaît le rôle de plus en plus important joué par la société civile, les fonds mondiaux et la contribution des pays à revenu intermédiaire à l'aide au développement et plaide en faveur d'un partenariat inclusif reflétant la diversité des acteurs impliqués dans la coopération au développement.

Le succès du quatrième Forum de haut niveau de Busan organisé en 2011 passera par : une convergence de vues sur le fait que tous les acteurs du développement sont conjointement responsables de la production, et aussi de la mesure, des résultats.

1.2 Concepts et définitions

- **Développement et indicateurs du développement (PPT1)**
(Brainstorming)
- **Projet (PPT1)**
- **Développement local**



TP : Perception et tentative de définition du Développement Local

Quelques propositions de définitions:

« Le développement local désigne l'évolution qualitative d'un territoire ; il vise le mieux-être des habitants et part d'une dynamique de projet » : (Bernard Husson CIEDEL)

« Le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale » : (sommet de Montréal 2002)

« Développement à partir de la base, de l'implantation dans un territoire partagé, permettant la solidarité vécue d'une communauté humaine, fondement de toute citoyenneté démocratique » (le développement local au défi de la mondialisation, l'Harmattan, 2001)

« Le développement local est une démarche volontaire d'acteurs se réunissant sur un territoire à taille humaine pour envisager l'avenir de leur territoire, cela en perspective avec d'autres niveaux d'administration et d'autres échelons politiques de la nation » (chargé de mission de développement d'un bassin d'emploi)

« Processus dynamique dans lequel les acteurs diversifiés agissent pour produire, vivre et s'organiser dans les espaces différenciés, en relation avec les institutions, règles, systèmes économiques et sociaux culturels situés à d'autres niveaux de l'organisation territoriale » (Groupe de formateurs, d'experts, opérateurs)

« En résumé, le développement local c'est :

- **Rechercher et définir de façon négocié (entre sous-groupes d'une zone et avec les services d'appui technique) les solutions aux problèmes identifiés et analysés par la population ;**
- **Ordonner les solutions suivant leurs priorités, les secteurs qu'elles concernent, les responsabilités des différents partenaires, les moyens locaux ou extérieurs, existant ou à rechercher »** (Bernard Husson CIEDEL).

« Forme de développement qui s'appuie sur une importante mobilisation des acteurs et des ressources locales, sur un territoire donné, en vue d'initier une dynamique de développement économique, social, culturel et politique durable » (Universités de printemps 2001 Vétérinaires Sans Frontières)

➤ **Société Civile :**

Selon la définition officielle de la BAD, énoncée dans son document de politique générale de 1999 :

« La société civile recouvre un ensemble d'activités humaines et associatives qui s'opèrent dans la sphère publique en dehors de l'État...

**Elle est la libre expression des intérêts et aspirations de citoyens organisés et unis autour :
d'intérêts,
d'objectifs,
de valeurs ou de traditions,
et mobilisés pour mener des actions collectives en tant que bénéficiaires ou parties prenantes au processus de développement...**

Bien que la société civile se démarque de l'État et du marché, elle n'est nécessairement pas en contradiction avec ces entités. En dernière analyse, elle exerce une influence sur celles-ci, qui l'influencent en retour ».

1.3 La place des acteurs de la société civile dans la mise en œuvre des politiques locales et nationales

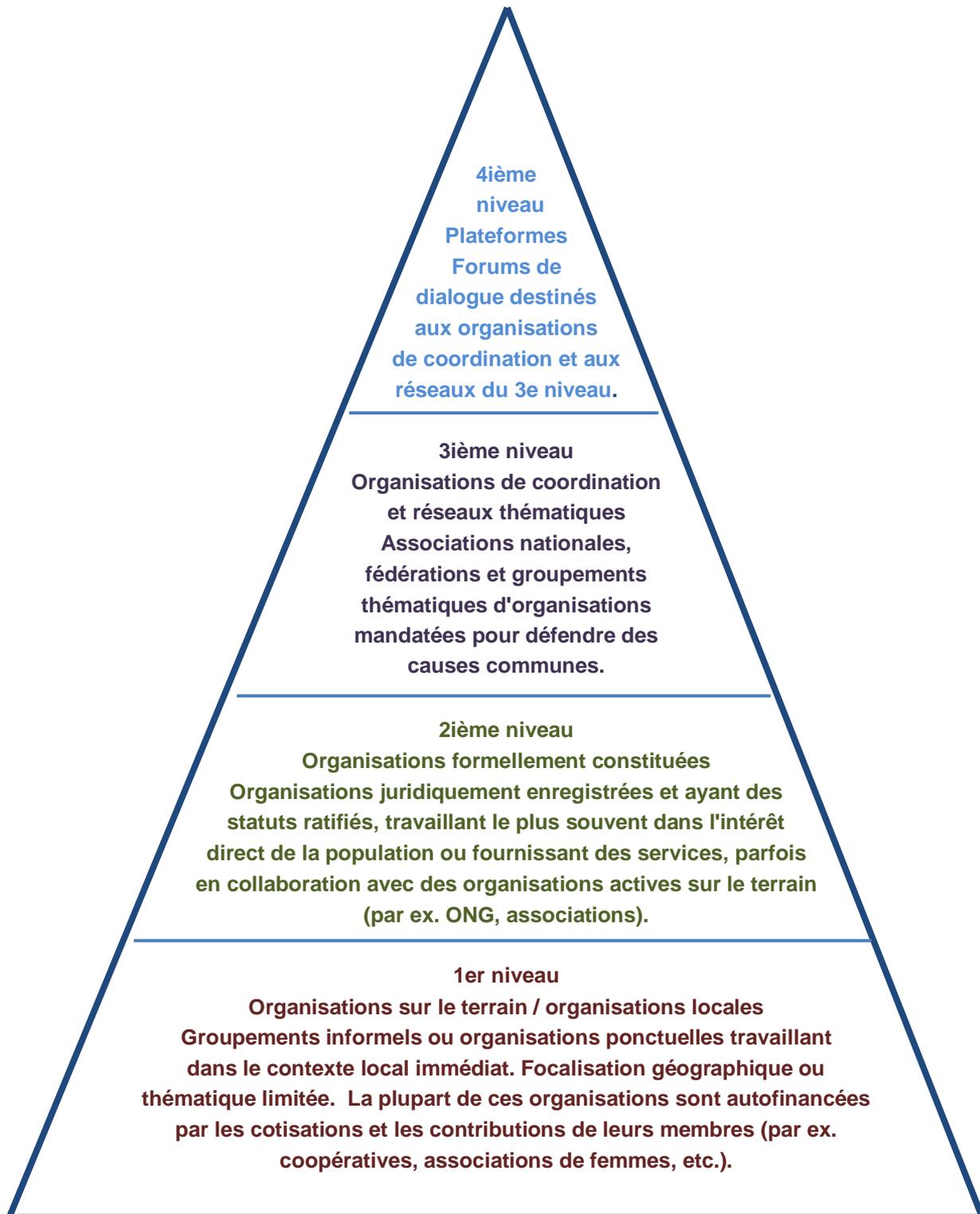
Tableau N°1

Les défis de la gouvernance pour la société civile au niveau local : les changements apportés par les processus de décentralisation	Les défis de la gouvernance pour la société civile au niveau national : les changements apportés par le nouvel agenda des bailleurs et les approches sectorielles
<p>La réforme de la décentralisation et l'accomplissement du processus de démocratisation, ne pourront réussir sans la participation active des OSC, dans un souci de promouvoir une meilleure appropriation de la part des populations tout en privilégiant de nouvelles instances et modes de faire. Cependant, la participation des OSC ne sera effective que si elle s'inspire et promeut un changement de mentalité et d'approche dans la gestion de l'espace public, conçu en tant que lieu de rencontre et de dialogue politique, ce qui implique que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les différents acteurs participent à la gestion du nouvel espace au travers des règles et modes de fonctionnement propres à la démocratie communale (selon une logique relationnelle élus - électeurs qui est avant tout politique). ▪ Les différents acteurs abordent la construction, et ultérieurement la gestion, d'une nouvelle identité de l'espace public, délimité par le nouveau dispositif, où chaque acteur est appelé à jouer le rôle qui lui est propre - ce qui comporte un exercice de redéfinition des relations économiques, sociales et culturelles. <p>Dans ce cadre, revient aux OSC et à leurs organisations de base, le rôle de dépasser la logique purement administrative du nouveau dispositif pour être un acteur actif et pour remplir de contenus pertinents les plans locaux de développement selon l'exercice de la responsabilité sociale et de l'intérêt collectif et dans une logique de gouvernance. En effet, l'Administration locale seule ne peut pas remplir ce rôle ; les partenaires comme la société civile et le secteur privé locaux sont nécessaires. Pour ce faire, les organisations de la société civile doivent promouvoir le dialogue social et politique avec tous les autres acteurs (Administration et secteur privé) en exerçant leurs droits et devoirs, ce qui est à la base de la notion de citoyenneté.</p>	<p>Les stratégies actuelles de l'aide se fondent sur le principe que les bailleurs doivent favoriser la mise au point de politiques que le pays s'approprie plutôt que d'imposer de l'extérieur ces politiques aux gouvernements bénéficiaires. En même temps, les bailleurs se focalisent davantage sur la stratégie et les résultats. Les OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement) énoncent des résultats nécessitant l'élaboration de politiques nationales pour leur réalisation et la plupart des grands donateurs ont souscrit à aider les pays dans leurs efforts pour atteindre ces objectifs. L'harmonisation est liée à cette approche, par laquelle les donateurs choisissent d'harmoniser les procédures et, si possible, de s'aligner sur les politiques et les procédures du pays.</p> <p>Cette réorientation, axée sur l'importance du développement local et l'appropriation des politiques, a modifié les attentes quant au rôle à jouer par la société civile. On considère actuellement que celle-ci a une responsabilité importante pour aider les pays à s'approprier les politiques (en s'engageant dans les discussions et le dialogue sur ces politiques) et pour rendre les gouvernements redevables, en garantissant le respect des engagements politiques. Ces rôles viennent s'ajouter aux rôles plus traditionnels que jouent de nombreux groupes de la société civile dans la mise en œuvre des politiques (activités de prestation de services).</p> <p>Ces nouveaux rôles, comme énoncés dans de nombreux DSRP (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté), paraissent fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La représentation des intérêts de groupes spécifiques par rapport au gouvernement et d'autres secteurs de la société ; ▪ La mobilisation des acteurs sociaux pour accroître leur prise de conscience et leur impact ; ▪ Le règlement et suivi de la performance de l'État et le comportement et actions des fonctionnaires ; ▪ L'action de développement ou sociale (prestation de service) pour améliorer le bien-être de leurs groupes de parties prenantes ou d'autres.

La pyramide présentée ci-après offre un outil d'analyse qui peut s'adapter aux conditions de chaque pays. Ce mode de représentation permet de catégoriser les différentes OSC selon leur niveau d'intervention (local, national), degré d'institutionnalisation et finalité (*guide accord de Cotonou UE*)

Tableau N°2

➤ **Les différents niveaux d'organisations de la société civile :**



Perception des capacités des OSC locales

En recoupant les informations ainsi obtenues des participants, il est possible d'approfondir l'analyse de base qualitative par niveau d'intervention et par catégorie d'acteurs. Cet exercice tente de mieux cerner la situation actuelle des OSC en utilisant 7 critères d'appréciation.

Toutefois, il est clair que ce type d'exercice a des limites méthodologiques. Dans ce contexte, les tableaux n'ont pas pour ambition de refléter toute la variété de situations qui peut exister au sein de chaque groupe d'acteurs, et encore moins de porter un jugement. Ils essaient seulement de faire des constats généraux pour mieux saisir l'état des lieux et pour stimuler le débat lors des prochaines séquences.



Perception des enjeux de la société civile Djiboutienne

➤ Méthodologie pour l'étude du milieu : « la démarche de Mapping »

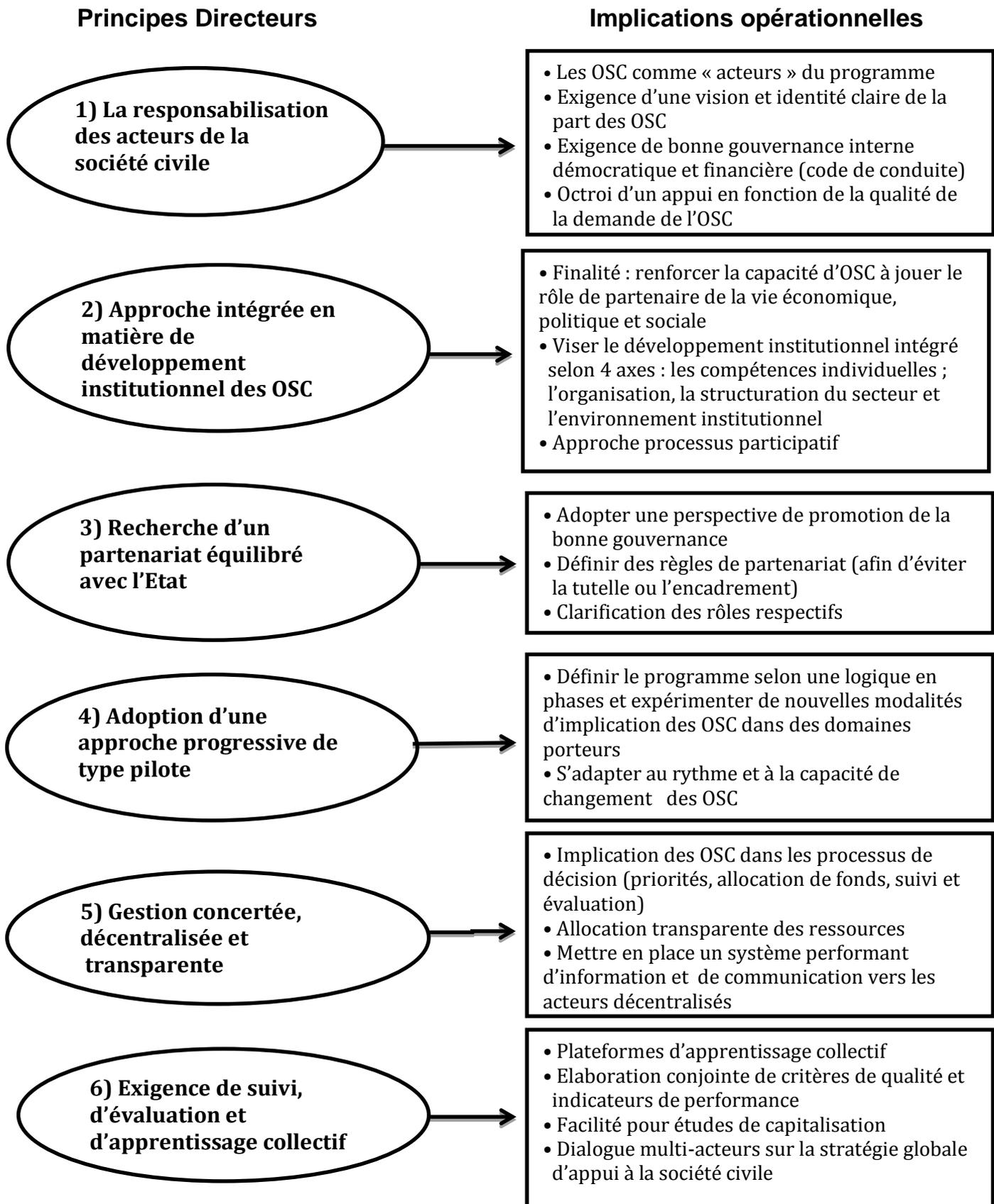
L'élaboration d'une stratégie de promotion de la société civile locale ne se limite pas à un recensement statistique des Organisations de la Société Civile (OSC) et à une « check list » d'activités à réaliser mais consiste en un cadre dynamique où, outre des informations quantitatives (présence des acteurs, expériences de mise en réseau, initiatives de participation dans le dialogue politique, etc.), les éléments clés sont représentés par la compréhension des enjeux concrets et des défis sociaux et politiques qui interpellent les acteurs de la société civile dans le pays.

Pour faire un état des lieux de la société civile, il faut essayer de mieux comprendre **cinq dimensions majeures** :

1. Le processus d'émergence de la société civile dans le contexte spécifique du pays (point de départ essentiel pour saisir la réalité de la société civile, sa dynamique interne, le rythme possible de son évolution ainsi que les opportunités en termes d'appui) ;
2. La diversité de la société civile (par le biais d'une typologie des acteurs) ;
3. Les forces et faiblesses de la société civile ;
4. Les nouvelles dynamiques au sein de la société civile ;
5. Les perceptions quant aux enjeux clés de la société civile

Ce processus permet ainsi :

- ✓ D'Identifier les enjeux pour les OSC dans le contexte social, économique et politique qui caractérise le pays et les perspectives futures,
- ✓ D'analyser les bases légales, légitimité et modalités d'organisation et de fonctionnement, dispositifs de concertation, ...;
- ✓ D'évaluer leurs besoins en renforcement de capacités ;
- ✓ D'Identifier les acteurs clés au sein des OSC ;
- ✓ De tracer une cartographie des intervenants (type de financement, secteur d'intervention et couverture géographique) dans le domaine de l'appui aux OSC ;
- ✓ D'analyser les problèmes rencontrés par les OSC ;
- ✓ De proposer en conséquence les axes de la stratégie et décliner l'ébauche du plan de sa mise en œuvre.



Organisations de la société civile et pouvoirs publics sont deux sphères que l'on tend souvent à opposer, à placer dans une relation de confrontation. Mais il s'agit d'une simplification qui ne doit pas nous faire oublier que la maturité de la relation Etat/société civile participe pleinement de l'épanouissement démocratique d'une nation. Toutefois, les relations entre les Etats et les sociétés civiles sont complexes, et des rôles différents, des enjeux différents, mais aussi des cultures différentes, rendent le dialogue difficile.

La mise en place de processus de type « Plan de Développement Local ou Régional » sont autant de lieux d'initiation puis de formation à l'exercice de ces responsabilités futures : en valorisant des ressources humaines locales, en générant de nouvelles compétences, en validant un ensemble de procédures opérationnelles fiables, transparentes et maîtrisées, en développant une culture du dialogue et de la concertation avec les autres, en rapprochant l'administration de ses administrés.

- Comment les acteurs de la société civile perçoivent-ils le futur du secteur associatif djiboutien dans le double contexte de l'évolution du pays et des profonds changements dans le monde ?
- Si tous les acteurs reconnaissent la jeunesse de la société civile et le besoin de renforcer les capacités des organisations impliquées, s'accordent-ils sur les phases suivantes du développement institutionnel de ce secteur dans les années à venir ?
- Quelle est leur perception des enjeux majeurs auxquels les OSC vont devoir faire face ?

Lors de la préparation de ce cycle de formation et à la lecture des articles sur la société civile locale nous avons été frappé par l'existence de deux perspectives contrastées sur la question des enjeux de la société civile.

En effet il existe deux visions :

- une vision « technique » sur les enjeux --une perspective généralement assez réductionniste, à court terme et fortement basée sur les besoins de l'organisation elle-même.
- une vision « stratégique » --une perspective qui situe les enjeux dans le cadre plus large de l'évolution désirable de la société locale et des nouveaux rôles que les OSC sont amenées à jouer comme acteur de changement social.

Type d'enjeux	Vision technique	Vision stratégique	Tableau N°4
Clarification de la notion de société civile	Pas considérée comme une priorité	Considérée comme un préalable à la consolidation d'une société civile crédible, effective et viable, pouvant jouer ses multiples rôles dans le processus de développement Reconnaissance du besoin d'une gouvernance interne à la société civile (élaboration d'un code d'éthique) Reconnaissance du besoin de «faire le tri» dans la société civile (sur base de critères d'éligibilité) Reconnaissance du besoin de clarifier le partage des rôles entre société civile et l'administration Intérêt pour la mise en place de mécanismes de suivi de l'action de la société civile et de la qualité de celle-ci Insistance sur la nécessité de revoir le cadre légal de façon participative	
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Considéré principalement dans la perspective de renforcement des capacités techniques pour l'exécution de projets de développement 	Considéré dans la double perspective de renforcement des capacités techniques et des capacités à jouer un rôle de partenaire au développement à part entière (capacité de proposition, esprit critique, défense d'intérêts, plaidoyer)	
Professionnalisation et spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement pas soutenue ou poursuivie de façon cohérente (car en conflit avec besoin de maximaliser l'obtention de financement) 	Besoin reconnu, même si dans la pratique les deux défis n'ont pas encore été réellement adressés	
Mise en réseau et structuration de la société civile	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt souvent limité (vision « coût-efficacité ») 	Orienté vers la captation de fonds plutôt que vers le renforcement de la capacité à participer au dialogue sur les politiques Faible motivation à investir du temps et des ressources dans le processus de mise en place et de consolidation du réseau Prise de conscience du besoin impératif à mettre en place des mécanismes d'échange et de concertation Prise de conscience de la valeur ajoutée de réseaux bien structurés (efficacité, expertise, crédibilité, défense d'intérêts) Volonté à investir dans un processus de construction de réseaux durables (portés par des intérêts et des objectifs communs ainsi que par des systèmes de gouvernance performants)	
Améliorer l'accès aux fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'appui financier est perçu comme le principal problème institutionnel 	Recherche de fonds pour des projets est la première priorité Perception assez répandue chez les OSC « crédibles » et expérimentées qui est la nécessité de l'autofinancement d'une partie si infime soit elle des projets pour en garantir l'appropriation et la durabilité. Priorités en termes de financement différentes, plus axées sur la facilitation de processus de concertation, dialogue (« notion d'actions soft »)	

II Conception des microprojets à l'aide d'approches et outils participatifs

2.1 Les Axes d'intervention possibles

PPT 2

➤ L'Initiative Nationale pour le Développement Social de Djibouti

L'Initiative Nationale de Développement Social (INDS) énonce la stratégie du gouvernement en matière de développement et de réduction de la pauvreté. Elle a été initialement définie en 2007 pour la période 2007-2009 autour de quatre axes stratégiques : i) croissance, compétitivité et emploi, ii) accès aux services sociaux de base, iii) réduction de la pauvreté et des vulnérabilités et iv) gouvernance publique. Elle est régulièrement mise à jour sur une base glissante, tout en maintenant les quatre axes stratégiques.

Selon le document de stratégie pays (DSP) de la banque mondiale :

L'INDS actuellement en cours est celle révisée pour 2011-2015. L'apport majeur réside dans un effort de hiérarchisation des activités par secteur. Les actions prioritaires ont été réduites de 450 à 100, sur la base de critères de faisabilité et d'impact sur les principaux indicateurs de développement.

1. *Le premier axe de l'INDS se concentre sur la **consolidation de la croissance, le renforcement de la compétitivité et la création d'emplois.***
2. *Le deuxième axe a pour objectif de **valoriser le capital humain, à travers un accès plus large à des services sociaux de qualité** (santé, éducation, eau, sécurité alimentaire, l'emploi).*
3. *Le troisième axe vise à **réduire la pauvreté extrême et les inégalités**, tout en atténuant les vulnérabilités sociales et environnementales.*
4. *Le quatrième axe vise la **promotion de la bonne gouvernance locale, économique et financière**, le renforcement des capacités de planification et de gestion économique, la modernisation de l'administration, ses outils et moyens.*

La place et le rôle des « **acteurs locaux** » dans cette œuvre commune est le défi majeur et central à relever pour **rendre ce processus cohérent, visible et atteignable.**

L'engagement de la société civile, lorsqu'il complète celui des pouvoirs publics et du secteur privé, doit faire partie de la stratégie de réduction de la pauvreté, pour des raisons politiques (appropriation) et pratiques (mise en place efficace et responsable, vérification des opérations).

➤ **Mise en cohérence des microprojets avec les thématiques du plan de développement régional (PDR)**

L'exemple d'une région :

La Région de Dikhil, établie en 2003, dispose depuis 2006 d'un Conseil régional constitué de 33 conseillers – dont 3 femmes.

Depuis juin 2009, la collectivité s'est dotée d'un 'Comité de Coordination du Développement Régional' (CCDR), en charge de superviser et coordonner l'ensemble des initiatives de développement local. Ce CCDR est censé aider la mise en place de 'Comités locaux de Développement' (CLD) au niveau des sous-préfectures, comme aussi dans d'autres localités éventuelles, pour constituer de véritables espaces de dialogue et de concertation entre tous les acteurs locaux en matière de développement local. (Extrait du PDR 2009-2014)

Volets distincts et complémentaires « capital naturel »

- *La sensibilisation générale de la population au sujet de l'utilisation durable de l'environnement naturel,*
- *La formation d'auxiliaires agro-pastoraux, destinés à jouer un véritable rôle de 'courroie de transmission' entre les services techniques et les populations en matière de pratiques agro-pastorales,*
- *Les travaux d'aménagement de périmètres agro-pastoraux (pour des cultures fourragères, maraîchères et fruitières),*
- *L'équipement de coopératives ou groupements de producteurs en outillage et matériel agricole,*
- *La construction et/ou réhabilitation de points d'eau (puits, citernes enterrées et sources).*

Volets distincts et complémentaires « capital physique »

- *La réhabilitation et l'entretien de routes et de pistes locales,*
- *L'accès des populations, même celle qui se trouvent dans les endroits les plus inaccessibles, aux services de la santé (par la mise en fonctionnement de pharmacies communautaires et l'acquisition de moto-sanitaires conférant une plus grande mobilité aux agents de la santé),*
- *L'équipement léger d'écoles primaires (publiques et communautaires),*
- *L'extension du système d'adduction d'eau (pour faciliter l'accès des ménages à l'eau),*
- *La construction et l'équipement d'infrastructures marchandes collectives (marché et locaux pour stocker les produits d'artisanat)*
- *La construction et l'équipement d'infrastructures destinées à la culture, l'apprentissage, les loisirs et la pratique d'activités sportives (CDC)*

Peut-on à partir de ces éléments déterminer le rôle et la place des acteurs de la société civile dans la mise en œuvre locale des différents volets et les apports complémentaires que peuvent constituer les acteurs économiques et publics des différentes zones du territoire concerné pour cette région.

2.2 Les principes de l'approche participative

La notion de participation est rarement définie précisément, de ce fait, chacun peut l'interpréter à sa façon. Il est donc important de pouvoir disposer des typologies des différents types de participation.

Synthèse des différents types de participation:

.TYPOLOGIE	EXPLICATIONS
1. Participation passive	Les gens participent en étant informés sur ce qui est arrivé ou qui va arriver
2. Participation par la fourniture d'informations	Les populations participent en fournissant des réponses à des questions posées.
3. Participation par consultation	Les populations participent en étant consultées, et les agents extérieurs écoutent et tiennent compte de leurs opinions. Cependant, elles ne participent pas aux prises de décisions
4. Participation liée à des avantages matériels	Les gens participent en fournissant des ressources, mais là encore, ils ne participent pas au processus de prise de décisions
5. Participation fonctionnelle	Les gens participent en fonction d'activités prédéterminées et après que les stratégies des projets ainsi que leur planification aient été décidées
6. Participation interactive	Les populations participent au diagnostic des situations aboutissant à des plans d'action et à la formation ou le renforcement de groupements d'intérêts. Ces groupes s'approprient les décisions locales, en vue d'une pérennisation des activités et/ou structures mises en place
7. Auto-mobilisation / Participation active	Les populations participent en prenant des initiatives indépendamment de structures extérieures.

Source: *Fonds d'Equipement des Nations Unies, 1998.*

Plus on se rapproche des types de participation situés dans le bas du tableau et plus les actions entreprises ont des chances d'avoir un impact durable et bénéfique pour les populations et leur environnement.

➤ Illustration : l'Echelle de participation de Sherry Arnstein :

2.3 La conception de projet à l'aide de méthodes participatives

Plusieurs méthodes ont été créées pour faciliter la participation des habitants lors du diagnostic, l'identification des problèmes, l'analyse de leurs causes et conséquences, et de la planification des projets. Elles visent à faire réfléchir, parler et agir toutes les catégories de populations : hommes, femmes, jeunes, vieux, etc.

Ces méthodes s'appuient en principe sur de petites équipes interdisciplinaires qui utilisent toute une gamme de méthodes, outils et techniques, spécialement choisis afin de mieux cerner les conditions de

vie des populations, en exploitant le savoir des populations locales et les connaissances découlant de l'expertise scientifique moderne.

Il existe un grand nombre de méthode. Les plus connues sont les suivantes :

- ZOPP : (de l'allemand « Zielorientierte Projektplanung » appelée aussi PPO (Planification de Projets par Objectifs) ;
- GRAAP : Groupe de Recherche et d'Action pour l'Autopromotion des Populations. Cette méthode s'est développée à l'origine pour les projets forestiers au Burkina Faso dont les principaux acteurs sont les communautés villageoises, les agents d'encadrement (forestiers, vulgarisateurs, animateurs communautaires, animateurs d'ONG, etc.) ;
- PIPO (Planification des Interventions Par Objectif) ;
- La MARP : Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives ;
(*Tableau des avantages et inconvénients présentés dans le guide : Point méthodologique*)
- SARAR (Self-Esteem Strengths, Resourcefulness, Action, Responsibility, soit en français: Confiance en soi, Force d'association, Esprit d'initiative, Planification de l'action et Responsabilité). Cette méthode a été conçue dans les années 70 par le PNUD. C'est une méthode qui a pour objectif de donner une meilleure estime de soi à des individus et à des groupes communautaires et de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour prendre des décisions et planifier afin d'améliorer efficacement leurs conditions de vie.

Aperçu des deux méthodes : PPO et MARP

➤ **Méthode P.P.O. : Planification des Projets par Objectifs :**

- ✓ Objectifs clairs et réalistes,
- ✓ Planification commune avec les bénéficiaires et les partenaires,
- ✓ Responsabilités bien délimitées,
- ✓ Indicateurs pour le suivi et l'évaluation définis.

Caractéristiques :

- ✓ **planification par étapes successives,**
- ✓ **visualisation continue et enregistrement par écrit de toutes les étapes du processus,**
- ✓ **travail d'équipe.**

Planification par Etapes :

1. l'analyse de la participation :

- ✓ •Nous donne un aperçu de tous les individus, groupes, organisations, collectivités, qui ont un quelconque rapport avec le projet.
- ✓ Nous permet d'identifier les intérêts et les attentes des personnes et groupes susceptibles d'être importants pour le projet.

Comment analyser ?

1. recenser les principaux groupes, individus, institutions en rapport avec le projet ou influencé par celui - ci,
2. les catégoriser (bénéficiaires, groupes cibles, exécutants...etc.
3. caractériser et analyser,

2. l'analyse des problèmes :

Ce procédé nous permet :

- ✓ d'analyser une situation donnée, dans laquelle se situe un ensemble de problèmes,
- ✓ d'identifier les problèmes importants,
- ✓ de définir le problème central qui se pose dans cette situation,
- ✓ de visualiser dans un diagramme les relations de cause à effet caractérisant ces problèmes (hiérarchie des problèmes).

Comment procéder ?

1. identifier les problèmes majeurs liés à la situation/ à la problématique en question. (cartes ou brainstorming)
2. énoncer le problème central,
3. identifier les causes du problème central,
4. identifier les effets produits par le problème central,
5. établir un diagramme résumant les relations de cause à effet (hiérarchie des problèmes)
7. revoir l'ensemble du diagramme et en vérifier la validité et l'exhaustivité.

3. l'analyse des objectifs :

nous permet de :

- ✓ décrire la situation future atteinte après résolution des problèmes,
- ✓ d'identifier les solutions envisageables pour le projet.

Comment procéder ?

1. reformuler tous les états négatifs de la hiérarchie des problèmes en états positifs, désirables et réalisables,
2. vérifier les « relations fins-moyens » pour bien s'assurer que le diagramme est complet et valable,
3. si nécessaire, modifier certaines formulations, ajouter de nouveaux objectifs si ils sont pertinents pour atteindre l'objectif énoncé à l'échelon suivant, éliminer les objectifs qui n'apparaissent pas souhaitables ou nécessaires.

4. discussion des approches alternatives :

Cette technique permet :

- ✓ d'identifier les différentes solutions qui pourraient constituer une stratégie de projet,
- ✓ de déterminer une ou plusieurs stratégies potentielles pour le projet,
- ✓ d'arrêter la stratégie à adopter par le projet.

Comment procéder ?

1. identifier les objectifs à ne pas poursuivre (non souhaitables ou irréalisables),
2. identifier plusieurs chaînes de « moyens-fins » indiquant d'autres stratégies ou composantes de projet envisageables,
3. déterminer l'alternative qui représente à votre avis (critères) une stratégie optimale pour le projet,

Critères :

- ressources disponibles, probabilité de succès,
- faisabilité sur le plan politique,
- rapport coût-avantage,
- risques sociaux, pérennité, horizon temporel,...etc.

- **La MARP : Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives ;**
(*Tableau des avantages et inconvénients présentés dans le guide : Point méthodologique*)

ETAPE N°1 : Identifier votre projet

1.1 Les bénéficiaires à l'origine du projet

1.2 Réaliser un diagnostic participatif (*exemple du tableau des acteurs*)

Tableau N°5

Nom de l'acteur	Type	Expérience dans le domaine	Participation envisageable dans le cadre du projet	Attentes et intérêts pour le projet	Risques pour le projet
	statut de l'association? groupe de base informel? commune ? État, Institutions ?	l'acteur intervient il dans ce secteur ? Comment ? Depuis quand?	comment l'acteur peut il être impliqué dans le projet ?	quelles sont les attentes et intérêts de l'acteur à participer au projet ?	est-ce que l'implication de l'acteur ne risque pas de compromettre le projet ?

1.3 Définir les objectifs du projet

1.4 Choisir une stratégie

ETAPE N°2 : Planifier votre projet

2.1 Construire la logique de votre projet

2.2 Prévoir les modalités de mise en œuvre

ETAPE N°3 : Présenter votre projet

3.1 Le document de projet

3.2 Les annexes

➤ Le contenu type d'un document de projet :

Tableau N°6

Parties	Description
Sommaire	Énumère les rubriques traitées dans le document avec la pagination
Fiche synthétique	Résumé du projet, identification du requérant, des partenaires et du financement requis,
Contexte	Présente les principales caractéristiques de l'environnement du projet et de la situation justifiant le changement que le projet cherche à apporter...
Justification du projet	Énonce les raisons pour lesquelles le projet doit être mis en œuvre et les résultats attendus : c'est la raison d'être du projet
But, objectifs et résultats attendus du projet	Formule le but, la finalité, les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs du projet : c'est le cadre conceptuel du projet
Activités	Description des grandes catégories d'activités qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs
Modalités d'exécution	Qui sont les acteurs impliqués, leur rôle et responsabilité, quels moyens sont nécessaires à l'exécution des activités
Dispositions de suivi évaluation	Présentation des principales dispositions de suivi et d'évaluation
Calendrier d'exécution	Tableau des échéances de réalisation du projet : chronogramme
Durabilité	Analyse la prise en charge du projet par les bénéficiaires à la fin de l'appui extérieur
Budget	Présentation du budget global du projet en fonction des activités

2.5 L'apport de la microfinance dans le développement local

Les associations de microfinance jouent un rôle essentiel dans la promotion à l'accès financier pour les indigents et les personnes à faibles revenus par le biais d'un soutien direct. Ces institutions de microfinance (IMF) et de plaidoyer politique aident le développement local et ouvrent un nouveau secteur financier dynamique et inclusif.

Bien qu'on comprenne qu'un certain niveau de subvention est nécessaire au soutien des biens publics qu'offrent ces associations, il est de plus en plus accepté que ces associations doivent tendre vers la viabilité financière afin d'assurer la continuité des services offerts à leurs marchés. Qu'une association se finance par le biais d'octrois, d'honoraires ou de dons ou par un mélange de flux de revenus, il est important de mesurer de manière régulière sa santé financière par rapport aux normes du secteur.

Les ratios financiers normalisés fournissent ces mesures ainsi que les outils nécessaires à l'évaluation et à l'amélioration des opérations par le biais d'un suivi de performance régulier.

Bien que les associations n'arrivent pas toujours aux cibles recommandées, l'application de ces ratios permet aux organisations d'établir des objectifs de performance financière et d'examiner les tendances de leur performance.

Présentation succincte du document de support du réseau SEEP

Guide CGAP

Tableau 1. Mesures de performance financière pour les associations
Ratio de frais généraux
Ratio de revenu gagné
Ratio de recouvrement des dépenses incompressibles
Ratio de provisions d'exploitation

Guide CGAP « Calcul du coût des produits et l'analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations »

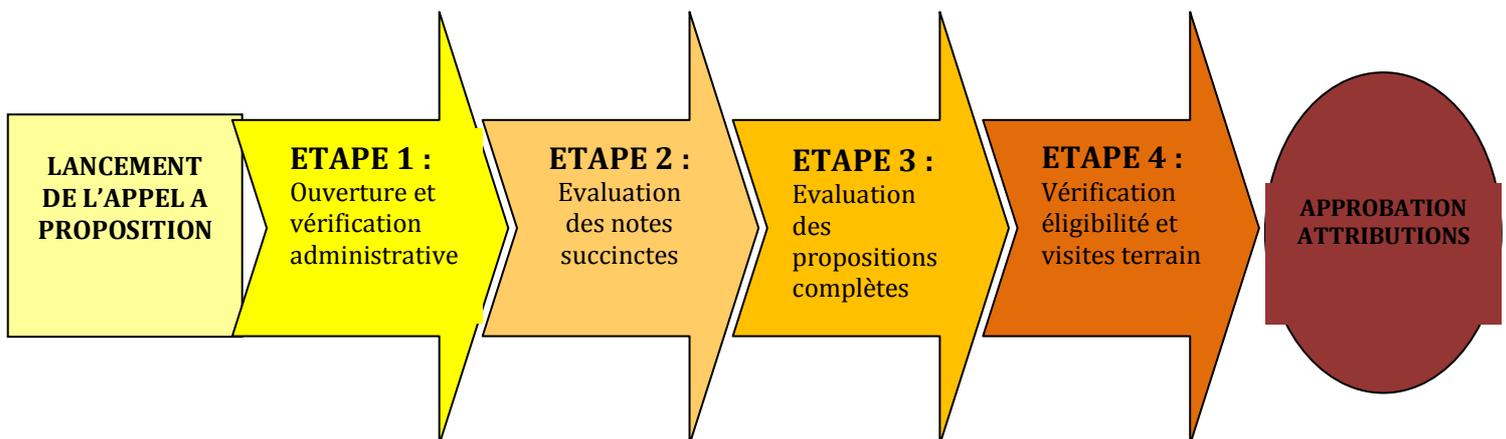
III Sélection des microprojets et leur mise en œuvre

3.1 Le processus d'appel à proposition

PPT 3

La sélection des projets suit une procédure de sélection au cours de laquelle un Comité Technique d'Evaluation (CTE) se réunit à plusieurs reprises pour évaluer les dossiers (trois ou quatre étapes selon l'appel à propositions).

Dans le cas des appels à propositions des bailleurs de fonds, les propositions techniques retenues par ce Comité sont ensuite soumises selon les cas à l'approbation de l'administration contractante comme par exemple, le ministère de tutelle ou l'organisme ayant délégation de mandat d'attribution, (ONG nationale, représentant du PTF localement etc...)



3.2 L'instruction des dossiers de demande de financement d'un microprojet



Evaluation d'une note succincte et analyse du budget

3.3 L'évaluation des coûts

(suite TP)

3.4 La mise en œuvre opérationnelle du microprojet

➤ La contractualisation,

La forme du chronogramme et du tableau « activités / moyens » devrait pouvoir être conçue sur mesure, en fonction des spécificités de chaque projet. Mais lorsque ces tableaux sont amenés à figurer dans des dossiers destinés à des interlocuteurs institutionnels, ils doivent en général respecter des modèles types.

Quel degré de détail pour les documents projets ?

Certains préconisent la rédaction de documents projets très détaillés avant la phase de contractualisation entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et bailleurs. D'autres voient des avantages à des conceptions en deux temps : d'abord un document projet sommaire préalable à la contractualisation, ensuite une conception complétée par l'équipe chargée de la mise en œuvre, puis validée par un comité de pilotage.

Les premiers craignent les malentendus entre partenaires qui ne s'accordent que sur des grands objectifs, des montages justes esquissés et des budgets insuffisamment détaillés. Ils soulignent les risques de documents projets un peu incohérents, dont les objectifs sont démesurés au regard des moyens prévus, faute de modalités de mises en œuvre suffisamment bien étudiés. Ils remarquent enfin que les conceptions initiales simplifiées redonnent souvent le pouvoir aux opérateurs et à leurs chefs de projets au détriment des maîtres d'ouvrage. Les seconds se méfient des projets conçus en détail trop longtemps avant leur démarrage dans des contextes souvent instables, surtout quand leurs concepteurs ont, ensuite, très peu de responsabilités dans leur mise en œuvre. Ils soulignent que les démarches participatives s'accommodent mal d'une trop longue et trop complète séparation entre conception et passage à l'action. Ils assument le fait que la « conception en marchant » donne plus de pouvoir « aux terrains » au détriment « des sièges ».

Aucune de ces deux opinions ne peut faire religion. La bonne solution est contextuelle, selon les contraintes financières et contractuelles du projet, selon sa nature et celle des acteurs associés. Cependant, à l'expérience, il est plus facile de déformer « à sa main » une conception cohérente parce que détaillée, que d'assumer des ambitions surdimensionnées ou des options inadaptées aux moyens et au contexte du projet. Encore faut-il que cet ajustement soit contractuellement possible.

Il est important que les documents de contractualisation comportent les éléments de programmation suivants :

1. Programmation opérationnelle et planning
2. Décomposition des travaux et tâches élémentaires
3. Prévision des temps d'exécution
4. Ordonnancement des opérations élémentaires
5. Enchaînement des tâches
6. Affectation des ressources
7. Analyse des échéances clés
8. Etablissement du chronogramme prévisionnel
9. Etablissement de l'échéancier financier des travaux et services
- 10 Révision des charges attribuées aux RH
- 11 Prise en compte des corrections sur les plannings

Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs qui vont nous permettre de répondre à ces questions et d'évaluer le projet se regroupent en plusieurs « familles » :

Quelques rappels suite au module précédent

Indicateur

Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un projet.

Les indicateurs d'effet

Ils mesurent les effets à court et moyen terme des activités du projet au regard des résultats attendus. Ils renseignent par exemple sur l'évolution du comportement et des capacités des bénéficiaires.

Les indicateurs de produits

Ils permettent d'appréhender les conséquences immédiates et concrètes des intrants mobilisés, en mesurant le volume (et parfois la qualité) des biens et services générés par les activités du projet.

Les indicateurs d'intrants

Ils permettent de mesurer le niveau de ressources financières, humaines et administratives fournies par le programme.

Les indicateurs d'impact

Ils ne sont eux utilisés que dans la phase de fin de projet voir après le projet. Ils sont utilisés pour apprécier les conséquences à long terme des actions menées et mesurer le degré d'atteinte des objectifs global et spécifique.

Les éléments de définition d'un indicateur

Chaque indicateur se définit par plusieurs éléments:

- Son type / famille
- Son lien avec le cadre logique
- Son unité de mesure (le cas échéant)
- Son mode de calcul (le cas échéant)
- Sa situation de référence (le cas échéant)
- Sa méthode de collecte
- Sa fréquence de collecte

Une fiche détaillée présentant tous ces éléments peut être alors élaborée pour chaque indicateur.

INDICATEURS DE SUIVI - EVALUATION DU PASOC				
FICHE n°19				
Nom de l'indicateur				
Mise en œuvre des connaissances dispensées au cours des formations				
Type d'indicateur				
Effet (mesure les effets sur le moyen terme)				
Lien avec le cadre logique				
Résultats des Composantes 1, 2, 3				
Définition / justification				
Dispenser une formation n'a de sens que si les connaissances apportées sont utiles aux représentants des OSC. Et, la meilleure mesure de cette utilité, est de s'assurer que les compétences, les techniques et les outils transmis sont réellement en œuvre dans les OSC.				
Unité de mesure				
i/ la qualité des dossiers de demande de subvention déposés dans le cadre des appels à propositions, ii/ la tenue d'une comptabilité iii/ la gouvernance interne				
Mode de calcul				
Note A	i/ Moins de 50% des OSC formées voient leur formulaire de demande de subvention complet obtenir une note inférieure à 80 points. ii/ plus de 50 % des OSC formées tiennent une comptabilité en partie double. iii/ Plus de 75% des OSC formées tiennent une AG annuelle et renouvellent leurs instances de gestion conformément aux statuts.			
Note B	i/Moins de 50% des OSC formées voient leur formulaire de demande de subvention complet obtenir une note inférieure à 70 points. ii/ plus de 50 % des OSC formées tiennent une comptabilité en partie double ou partie simple (journal de trésorerie). iii/ Plus de 50% des OSC formées tiennent une AG annuelle et renouvellent leurs instances de gestion conformément aux statuts.			
Note C	i/ Moins de 50% des OSC formées voient leur formulaire de demande de subvention complet obtenir un note inférieure à 60 points. ii/ plus de 25 % des OSC formées tiennent une comptabilité en partie double ou partie simple (journal de trésorerie). iii/ Plus de 25 % des OSC formées tiennent une AG annuelle et renouvellent leurs instances de gestion conformément aux statuts.			
Note D	i/ Moins de 50% des OSC formées voient leur formulaire de demande de subvention complet obtenir un note inférieure à 50 points. ii/ moins de 25 % des OSC formées tiennent une comptabilité. iii/ moins de 25 % des OSC formées tiennent une AG annuelle et renouvellent leurs instances de gestion conformément aux statuts.			
Situation de référence				
non applicable				
Méthode de collecte / Source				
Questionnaire remis à un échantillon d'OSC 6 mois après la tenue de la formation				
Périodicité de collecte				
Annuelle				

(fiche de suivi d'un indicateur d'effet programme d'appui Société civile / durée 4 ans)

Groupes d'activités	Résultats de premier niveau (dits de réalisations)	Résultats de deuxième niveau (dits de résultats)
: Tous les groupes	Nombre de personnes bénéficiant des services d'un projet (bénéficiaires directs, total pour le projet)	Nombre de ménages bénéficiant d'une plus grande sécurité alimentaire (réduction de la période de famine/disette, augmentation du nombre de repas par jour)
Développement de l'agriculture paysanne	Nombre de personnes formées, par sexe et par secteur Nombre de paysans utilisant les intrants achetés	Nombre d'ha supplémentaires cultivés (céréales, fourrage, fruits, légumineuses, légumes, racines et tubercules) Nombre de paysans ayant adopté la technologie recommandée par le projet (par sexe) Nombre de paysans faisant état d'un accroissement de leur production/rendement
Services financiers ruraux	Nombre d'épargnants actifs (par sexe) Valeur de l'épargne mobilisée (par sexe) Nombre d'emprunteurs actifs (par sexe) Valeur brute du portefeuille de prêts (encours - prêts sortis du bilan) (par sexe)	% du portefeuille à risque (encours des prêts accusant des arriérés) (par sexe) % d'autosuffisance opérationnelle % du coût d'exploitation/portefeuille de prêts % de prêts en cours/agents (productivité de la main d'oeuvre)
Développement de la pêche artisanale	Nombre de pêcheurs ayant un accès garanti à la base de ressources Nombre de pêcheurs formés aux nouvelles technologies Nombre de viviers aménagés/améliorés	
Développement des infrastructures rurales	Surface (ha) des périmètres d'irrigation remis en état/aménagés Nombre de paysans travaillant sur les périmètres remis en état/aménagés Nombre de groupes/associations d'usagers de l'eau créés Nombre de kilomètres de routes construites/remises en état Nombre de marchés aménagés	Taux de distribution d'eau (en jours)/besoins Nombre de ménages desservis par les puits Nombre d'infrastructures, d'écoles, de centres de santé en service Nombre de paysans ayant un accès garanti à l'eau
Développement institutionnel transformation des politiques et des organisations)	Nombre de groupes d'intérêt créés, par type Nombre de politiques de soutien promulguées, par secteur Nombre de projets appuyant des processus décentralisés	Nombre de groupes dirigés par des femmes Nombre de projets bénéficiant d'une législation/réglementation nouvelle/révisée en faveur des pauvres appliquée aux niveaux local et national
Recherche, vulgarisation et formation pour la production agricole	Nombre de paysans participant à des essais de recherche Nombre de démonstrations effectuées sur les terres des paysans Nombre de personnes ayant accès aux services de conseils techniques mis en place par le projet Nombre d'activités de vulgarisation/diffusion en matière de recherche et développement auxquelles ont participé les ménages cibles.	

IV Renforcement des capacités, citoyenneté et partenariat local

PPT 4

4.1 La mobilisation des acteurs autour des objectifs et des enjeux

➤ Le partenariat inter –acteurs...une nécessité pour mieux agir

Les différentes approches du partenariat mettent l'accent sur le fait qu'il suppose une forme de complicité, l'élaboration de projets communs, un partage d'activités, l'association de personnes ou d'institutions, une coordination, une coopération. **A la base du partenariat, il y a nécessité d'une volonté commune, d'une entente réciproque entre les partenaires** pour réaliser des objectifs communs et des objectifs distincts, chacun gardant sa place et sa spécificité, sans hiérarchie, sans méthode pré déterminée. La volonté de faire autrement que seul conduit chacun à adapter plus ou moins sa pratique aux nécessités d'un axe décidé en commun. Ces échanges d'action font l'objet le plus souvent de contrats. L'idée du « faire ensemble » est généralement bien considérée, reçue positivement par les partisans d'une « union censée faire la force ».

Éléments constitutifs :

Le partenariat est une démarche dynamique, source d'enrichissement, qui repose sur la concertation et sur la co-responsabilité dans l'ensemble des relations, y compris pour l'appui à un projet. Il consiste à ce que toute relation d'alliance, d'union ou d'association s'établisse sur un pied d'égalité, partant du principe que « **chacun a autant à recevoir qu'à donner** ».

Implications :

La plupart des ONG ont pris conscience, face à la complexité et au caractère global de la pauvreté et de l'exclusion, de la nécessité de nouer des partenariats entre elles pour mieux agir aux niveaux local, national et même international. Pour interpeller avec plus d'efficacité les pouvoirs publics, elles s'organisent également de plus en plus en collectifs. **La diversification des acteurs de la société civile conduit également à des alliances stratégiques pour peser sur les dynamiques sociales.**

Par ailleurs les institutions locales, régionales et nationales trouvent de plus en plus d'intérêts à travailler avec des consortiums pour faciliter et réduire le nombre de leurs interlocuteurs dans la mise en place par exemple d'une délégation de service public, d'un projet de développement local.

La grille suivante présente les six critères d'éligibilité et les indicateurs à prendre en compte pour évaluer la pertinence d'un projet de réseau et de partenariat local pour une recherche de financement. Pour chaque critère d'éligibilité, un nombre d'indicateurs ont été discutés lors de séminaires d'opérationnalisation de différents programmes d'appui à la société civile notamment en Mauritanie, au Mali, au Cameroun....

Ces indicateurs offrent des clés de lecture pour analyser la crédibilité des demandes d'appui d'un réseau de 3ième niveau. Cette grille devrait permettre de détecter les demandes 'opportunistes' et de privilégier les réseaux qui s'engagent à un véritable processus de structuration par le bas.

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ	INDICATEURS À PRENDRE EN COMPTE
1. La structuration relève d'un choix propre et autonome aux OSC	1.1. Le réseau présente clairement la genèse et l'historique du réseau 1.2. La structuration repose sur des bases saines telles que des intérêts communs ; des objectifs partagés ; et des résultats attendus clairement définis 1.3. Le réseau peut démontrer que la diversité est respectée au sein du groupement 1.4. Les membres mobilisent des ressources propres pour la structuration 1.5. Le degré d'appropriation du processus de structuration par les différents membres
2. Le réseau apporte une plus-value par rapport aux membres (autonomes)	2.1. Le réseau ne se substitue ou ne se superpose pas aux membres 2.2. Le réseau ne se met pas en concurrent aux membres 2.3. Les rôles et responsabilités des différentes structures au sein du réseau sont clairement définies 2.4. Une mutualisation des savoirs et des ressources est systématiquement recherchée 2.5. Une clarté existe sur le type de financements que le réseau peut recevoir 2.6. Le réseau a mis en place des structures de gestion décentralisée (donnant des responsabilités claires aux membres)
3. Le réseau adopte une approche programmatique	3.1. Le réseau reçoit un mandat spécifique des membres (= valeur ajoutée du réseau) 3.2. Sur base de ce mandat, le réseau produit un programme stratégique, détaillant les objectifs ; les axes stratégiques ; un ensemble cohérent d'activités ; les moyens (propres) de mise en oeuvre et les résultats attendus 3.3. Le réseau se concentre sur ses métiers 3.4. L'exercice de programmation est régulièrement entrepris 3.5. Un système de suivi-évaluation est mis en place

4. Le réseau définit et met en œuvre un processus de développement institutionnel	4.1. Le réseau a réalisé une analyse institutionnelle (forces et faiblesses) 4.2. Sur cette base, le réseau définit une feuille de route pour son développement 4.3. Le réseau dispose d'une stratégie pour mobiliser les capacités des membres et d'autres institutions ou acteurs 4.4. Une culture de travailler ensemble est systématiquement promue
5. Le réseau peut démontrer sa légitimité	5.1. Existence 'matérielle' du réseau 5.2. Existence d'une légitimité 'interne' (réseau proprement mandaté ; postes élus avec système d'alternance ; reddition de comptes aux membres) 5.3. Existence d'une légitimité sociale (= le réseau a une base dans la société) 5.4. Effectivité et professionnalisme
6. Le réseau met en place un système transparent de gouvernance interne	6.1. Existence et application effective des textes fondateurs (règlement intérieur, etc.) 6.2. Election transparente menant à la rotation de mandats 6.3. Existence et fonctionnement effectif d'un système de circulation de l'information 6.4. Existence et fonctionnement effectif d'un système de prise de décision participatif et transparent 6.5. Existence et fonctionnement d'un système de reddition de comptes (aux membres et aux autres parties prenantes)

4.2 Rendre les acteurs responsables, informés et compétents

Le renforcement des capacités comme un des principaux besoins communs des OSC, particulièrement dans les domaines suivants :

- *Clarification de la vision, du mandat et des rôles de la société civile et de ses relations avec l'Etat (central et local)*
- *Mise en place de mécanismes de diffusion de l'information sur les possibilités de participation dans le cadre de programmes des régions, des communes ou des partenaires*
- *Capacité de gestion (gestion d'organisation, planification stratégique, spécialisation thématique et sectorielle, adoption d'approches programmatiques)*
- *Appui technique pour la valorisation des connaissances*
- *Fonctionnement démocratique des structures*
- *Capacité de mise en réseau*
- *Mise en place de cadres de concertation permettant l'échange et l'interaction*
- *Capacité d'analyse des politiques publiques*
- *Capacité de dialogue et de défense d'intérêts*
- *Financement de l'institutionnalisation des OSC*

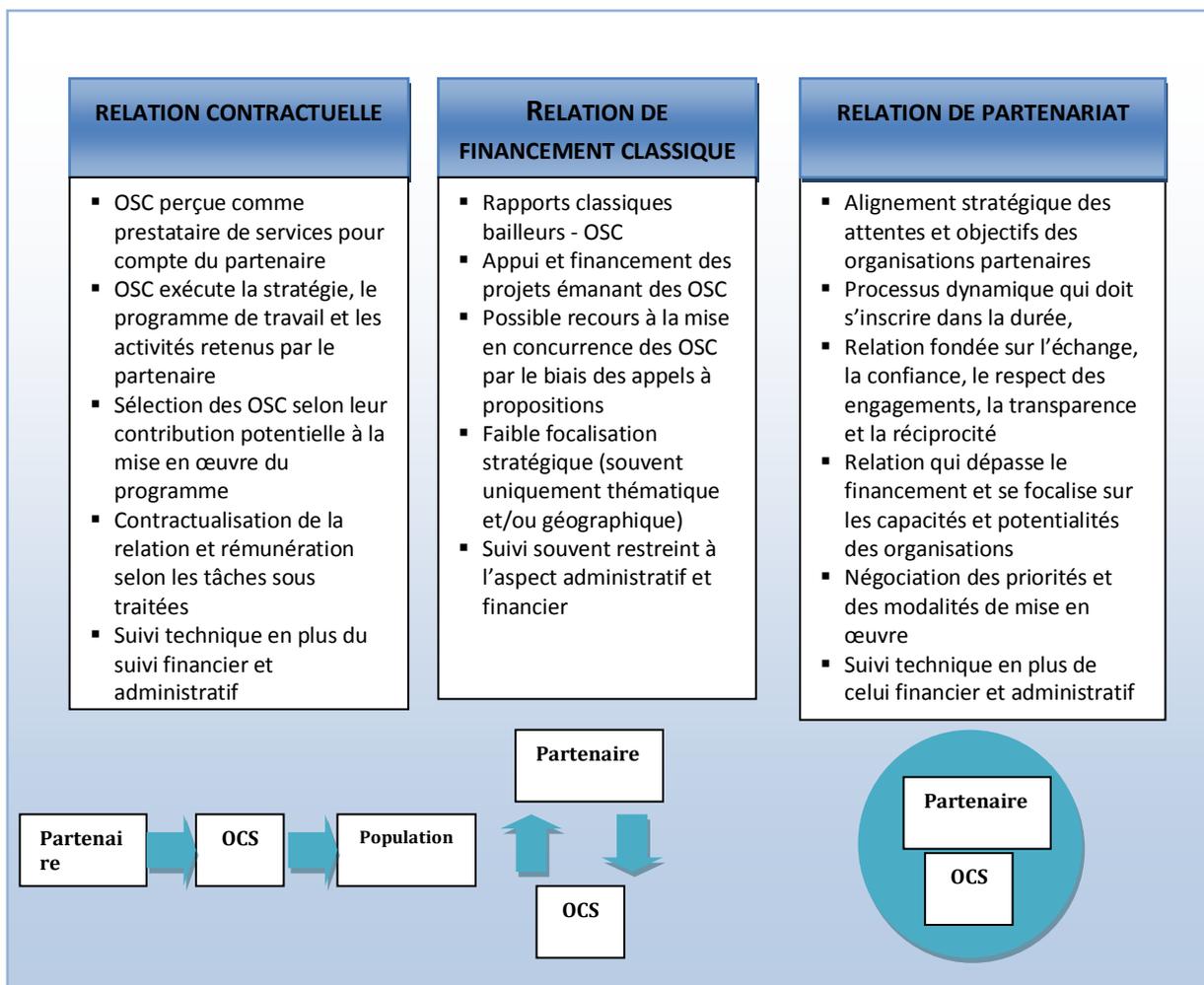
➤ Comment les PTF et ministères s'engagent ils auprès des OSC ?

En termes de **motivations**, l'engagement peut être sommairement groupé en trois catégories :

- **Le recours aux OSC pour la mise en œuvre des activités ou des composantes d'un projet/programme.** Dans ce cadre, la stratégie et les modalités d'intervention sont définies unilatéralement par les PTF ou les ONGI, les OSC étant reléguées à un rôle de prestataires pour lequel elles perçoivent un financement. Il s'agit fondamentalement d'un rapport contractuel, qui émane d'une vision instrumentale de la SC (société civile) comme évoqué ci-dessus, où souvent les OSC sont sélectionnées sur base de leurs compétences et leurs prix, à l'issue d'un appel d'offres ;
- **La mise à disposition de subventions** et d'autres appuis pour soutenir financièrement les projets émanant des initiatives des OSC. Dans ce scénario, les PTF et les ONGI agissent en tant que bailleurs classiques soutenant des projets individuels, souvent sans une vision stratégique et globale ;
- L'accompagnement et l'appui des OSC dans une **logique réciproque de coopération et de partenariat** fondée sur une vision de processus stratégique à moyen/long terme qui mise **fondamentalement sur le renforcement des capacités des OSC.**

Le tableau suivant illustre ces trois modalités de relation :

Modalités de rapports entre les partenaires (ONG, Ministères, PTF) et les OSC



En termes de **portée de la relation**, les initiatives d'engagement avec les OSC peuvent être classées en trois grandes catégories :

- **Les relations utilitaires *ad hoc***, dès lors que les OSC agissent en tant que sous-traitants pour la prestation de services et/ou reçoivent des fonds *ad hoc* pour l'exécution de leurs propres initiatives ;
- **Les partenariats opérationnels** qui impliquent un certain transfert de compétences de la part des partenaires comme complément à l'action ;
- **Les associations et les partenariats stratégiques**, dès lors que les partenaires fournissent une assistance technique et des conseils afin de construire la capacité des OSC pour stimuler un engagement constructif des OSC avec le gouvernement, eux-mêmes et/ou d'autres acteurs clefs. Pour ce faire, les PTF et les ONGI mettent à la disposition des OSC des fonds ou des ressources spécifiques orientés prioritairement vers le renforcement des capacités. **Plusieurs modes d'action** sont adoptés :
 - l'**assistance technique** à travers une mise à disposition (à moyen ou court terme) de ressources humaines (volontaires ou assistants techniques), ou des ressources financières destinées au recrutement d'une expertise locale ;
 - l'**appui institutionnel** en ressources financières afin de contribuer au fonctionnement des organisations locales ;
 - la **subvention pour le financement de micro-initiatives** formulées par des OSC afin de leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle dans la gestion de projets ;

4.3 Structuration interne et instances de bonne gouvernance interne

➤ **Une organisation de la société civile qui voudrait devenir performante doit avoir :**

- ✓ Une identité claire (mission, vision, valeurs, stratégies,) portée non seulement par les
- ✓ promoteurs, mais également tous les membres et employés ;
- ✓ Des membres clairement identifiés, engagés et rigoureusement sélectionnés et à bien motiver;
- ✓ Un Plan d'Action stratégique pluri annuel élaboré de manière participative ;
- ✓ Un Plan opérationnel élaboré de manière participative ;
- ✓ Un dispositif institutionnel et organisationnel dynamique (en fonction du travail à faire, plan stratégique et opérationnel, des moyens disponibles, et qui évolue avec le temps) qui assure la transparence et met l'accent sur la redevabilité / Rendre compte aux membres ;
- ✓ Des ressources humaines de qualité et motivées;
- ✓ Une bonne gouvernance politique – existence de plusieurs organes (politiques, exécutifs, techniques ...etc.) avec des responsabilités bien distinctes et des Responsables différents, les uns constituant des contre-pouvoirs pour les autres – la tenue régulière des rencontres des différents organes – le renouvellement des organes ;
- ✓ Des règles et des procédures administratives et de gestion élaborées de manière participative • Une bonne gouvernance financière – un budget prévisionnel – des rapports financiers – un système de contrôle de gestion - des procédures de gestion financière et comptables– des outils de gestion
- ✓ Une gestion performante de la double dimension d'association (regroupement de personnes morales pour un but non lucratif) et celle d'entreprise (une organisation performante qui produit des résultats et est compétitive) ;

- ✓ Une capitalisation de ses activités et publication régulière des rapports illustrés ;
- ✓ Une stratégie de communication/un plan de communication avec en bonne place une stratégie de relations publiques;
- ✓ Une culture de changement pour régulièrement réfléchir sur elle-même afin d'évoluer et s'adapter au changement de son contexte de travail et aux autres évolutions.

4.4 Identifier et favoriser l'expertise alternative locale

Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'appui à la société civile le recours à l'expertise locale est de plus en plus fréquent pour plusieurs raisons.

- Les experts locaux ont une connaissance historique des acteurs locaux plus affinée
- Cette maîtrise du contexte local permet une identification et une mobilisation plus rapide des acteurs clés
- Ces experts issus des communautés locales jouent souvent le rôle de médiateur dans certains aspects de la mise en œuvre des projets
- Parlant la langue locale ils sont des meilleurs vecteurs de diffusion d'informations
- Ils sont à priori mieux identifiés et appréciés par les représentants des autorités locales
- Généralement ils détectent les blocages institutionnels local et régional avant les experts nationaux.

Les limites de l'exercice : démultiplication des projets

4.5 Favoriser la concertation des citoyens

Les cadres de concertation, quand ils existent, sont un moyen efficace de participation citoyenne.

La concertation doit s'articuler, pour être efficace, sur un rapport de confiance et sur la conviction que les populations intéressées, quel que soient leur niveau d'instruction, méritent toujours d'être entendues. Or, et c'est là encore un domaine dans lequel des efforts importants doivent être faits, les élus ne sont pas toujours sensibilisés et formés aux enjeux et modalités de la démarche participative. La consultation est un art difficile. Il ne suffit pas de la décréter, ni d'instaurer un cadre, pour lui donner sa consistance.

Il faut veiller en parallèle à ce que le principe de participation, mis en œuvre par la concertation ne soit pas instrumentalisé. Et on peut rappeler ici la typologie qui distingue 5 modes de concertation :

1. La concertation « entre nous » : quand les échanges sont internes à la structure d'intervention et que les acteurs locaux sont hors-jeu.
2. La concertation « ça vient de nous » quand l'impulsion, les idées, les questions sont suscitées par l'intervenant qui dirige le débat. La participation est ici instrumentalisée.
3. La concertation « entre eux et nous » qui consiste en l'échange d'idées et collaboration dans l'élaboration des perspectives.
4. La concertation « ça vient d'eux » quand les acteurs locaux maîtrisent l'impulsion, orchestrent l'interaction.
5. La concertation « entre eux » qui laisse les structures hors-jeu tandis que les acteurs se concertent entre eux.

La levée du défi d'un développement durable au niveau local est conditionnée par la mise en commun des efforts de tous les acteurs locaux : autorités locales, société civile et populations bénéficiaires. La réalisation des actions coordonnées et exécutées selon une approche participative constitue pratiquement le seul canal permettant leur efficacité et l'atteinte des résultats escomptés.

La décision concertée est mieux adaptée aux besoins, mieux acceptée par les populations auxquelles elle est destinée. La concertation est un facteur de dynamisme qui implique le citoyen dans la vie locale, le responsabilise et suscite ses initiatives.

Elle s'exprime en premier lieu au sein des conseils des collectivités territoriales. Mais on a pu montrer qu'à l'heure actuelle, elle est sous cette forme, largement déficiente. Des efforts doivent être faits par les autorités locales, pour ouvrir plus grand les portes des conseils municipaux et inviter régulièrement et explicitement les citoyens, individuellement ou organisés, à y participer.

Pour accompagner ce mouvement, il est encore nécessaire de renforcer la concertation populaire dans des cadres plus généraux. Ces cadres, doivent réunir les acteurs concernés selon l'échelon territorial considéré et le domaine de compétences visé.

I- Annexes

ANNEXE N°1

Glossaire

Activité

Action entreprise ou travail mené en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Termes connexes: Moyens, ressources.

Composante

Sous-ensemble cohérent d'activités et/ou de moyens d'un projet.

Synonyme : Volet

Effet

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une réalisation d'un projet.

Termes connexes: Objectif spécifique du projet, sous-objectif spécifique du projet, impact

Emprise d'un projet

Aire d'influence d'un projet, où s'exerce l'ensemble des effets qui en dépendent directement. Contrairement aux réalisations et à l'objectif spécifique, la finalité du projet n'est pas sous son emprise.

Termes connexes : Responsabilité, Périmètre d'un projet

Evaluation (au sens du mot anglais Evaluation, comme dans l'expression « suivi et évaluation ») Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. Remarque : dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et un jugement des résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes.

Terme connexe : Suivi

Exploitation

Phase d'utilisation et d'appropriation des investissements financés (réalisations), déterminante pour le changement de comportement escompté (effets) et la rentabilité économique du projet.

Finalité

Objectif global auquel le projet doit contribuer. C'est le but stratégique recherché au travers du projet. Cet objectif transcende en général l'emprise stricte du projet, car l'atteinte de la finalité va nécessiter d'autres actions que le seul projet.

Synonyme : Objectif global

Hiérarchie des objectifs

Enchaînement logique des objectifs du projet depuis les activités jusqu'à la finalité du projet. Dans la méthode du cadre logique, cet enchaînement est formalisé selon quatre niveaux dans la première colonne de la matrice.

Termes connexes : Activités, Réalisations, Objectif spécifique, Objectif global, Finalité, Objectif

Hypothèses critiques

Conditions importantes pour la réussite de l'intervention mais non maîtrisables par le projet lui-même ; à définir pour chaque niveau de la matrice du cadre logique. La non réalisation d'une hypothèse critique constitue un risque critique.

Impact

Effets à moyen ou long terme, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, induits par un projet de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Termes connexes : Effet

Indicateur

Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un projet.

Indicateur d'impact

Indicateur relatif à la finalité et à l'objectif spécifique du projet.

Indicateur de mise en oeuvre

Indicateur relatif aux réalisations, aux activités, ou aux moyens.

Intrants Voir Moyens

Maître d'oeuvre

Personne ou structure qui répond, devant le maître d'ouvrage, de la conception et du contrôle d'exécution du projet. Il est responsable de l'obtention des réalisations. Il est lié au maître d'ouvrage par un marché de maîtrise d'oeuvre.

Termes connexes : Maître d'ouvrage, Maître d'ouvrage délégué.

Maître d'ouvrage

Personne physique ou morale qui décide de réaliser le projet, définit ce qu'elle veut et le fait réaliser pour son compte. En tant que tel, elle a la responsabilité de l'atteinte de l'objectif spécifique du projet. Les responsabilités peuvent être déléguées à une structure de gestion du projet qui devient

Maître d'ouvrage délégué.

Termes connexes : Maître d'oeuvre : n.b. : dans certains cas, des structures de gestion de projet dépendant directement du maître d'ouvrage font une partie du travail d'un maître d'oeuvre, ce qui peut entraîner une confusion entre maître d'ouvrage délégué et maître d'oeuvre.

Moyens

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Moyens de vérification

Ensembles des sources et supports d'information ainsi que des procédures permettant la collecte ou la mesure des indicateurs.

Mise en oeuvre

Phase de mise en place du projet, lors de laquelle les activités ont lieu, et qui précède l'exploitation.

Objectif

Terme générique désignant l'ensemble de ce que le projet se propose d'accomplir.

Terme connexe : Résultat

Objectif global

Objectif dont le niveau dépasse celui du projet et auquel il devra contribuer. D'autres projets contribuent également à la réalisation de cet objectif global.

Synonyme : Finalité

Objectif spécifique

Impact/Effet attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, d'un projet, au bénéfice durable d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes. C'est la raison d'être du projet sur le terrain, qui le justifie. Cet objectif est sous l'emprise du projet, et l'atteinte de l'objectif spécifique du projet est de la responsabilité du maître d'ouvrage.

Synonyme : Effet

Objectifs Internationaux de Développement

Ce sont des objectifs très généraux de développement mondial, originellement définis par l'ONU et le CAD de l'OCDE, qui furent ensuite complétés et adoptés par l'assemblée du millénaire des Nations Unies. Ils sont désormais connus sous l'appellation d'Objectifs de Développement du Millénaire (Millennium Development Goals ou MDGs en anglais)

Périmètre du projet

C'est l'ensemble des domaines sur lesquels s'exercent les activités (et donc où se situent les composantes) menées par le projet, et qui couvrent l'ensemble des causes du problème central que le projet se propose de résoudre.

Termes connexes : Emprise du projet, Responsabilité

Point de vue

Choisir un point de vue pour déterminer la hiérarchie des objectifs, c'est déterminer le problème central que le projet se propose de résoudre. Ceci doit se fonder sur le point de vue des bénéficiaires du projet.

Programme

Ensemble d'actions et de projets, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou globaux. Un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques.

Projet

Une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

Réalisations

Produits des activités entreprises sous forme de biens ou de services, qui contribueront à atteindre les objectifs spécifiques du programme ou du projet.

Responsabilité

Obligation d'atteindre ses objectifs. Le maître d'oeuvre est responsable de l'obtention des réalisations. « Le projet » - en fait le maître d'ouvrage – est responsable de l'atteinte de l'objectif spécifique.

Termes connexes : Périmètre du projet, Emprise du projet

Ressources

Voir Moyens

Résultat

Terme générique désignant l'ensemble des réalisations, effets et impacts avérés d'un projet ou d'un programme, à court, moyen ou long terme.

Terme connexe : Objectif

Risques critiques

Voir Hypothèses critiques

Source (de vérification)

Voir Moyens de vérification

Sous-objectif spécifique d'un projet

Compléments optionnels de l'objectif spécifique du projet, les sous-objectifs spécifiques font un lien entre les réalisations du projet et son objectif spécifique. Ils décrivent des effets intermédiaires escomptés, et peuvent parfois être interprétés comme les objectifs des différents volets ou composantes du projet.

Suivi

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Terme connexe : Evaluation

Système de suivi et d'évaluation

Ensemble des acteurs (maître d'ouvrage, maître d'oeuvre, opérateurs, bailleurs de fonds, etc.), et des informations gérées (financières, techniques, qualitatives etc.) selon des procédures (planification, suivi, supervision, rapports périodiques etc.) et avec des outils donnés (documents papiers, système informatique...), pour mener à bien le suivi et l'évaluation d'un projet.

Volet

Voir Composante

Extrait du Guide d'utilisation du cadre logique à l'AFD (octobre 2002)