



Leçons apprises
du Programme francophone
d'appui au développement local
Profade/OIF





Leçons apprises
du Programme francophone
d'appui au développement local
Profadel/OIF

Ont contribué à la réalisation de ce manuel :

Adjara Diouf, spécialiste de programme (Paris – France) ; **Nicolas Biron**, spécialiste de programme, Bureau régional pour l’Afrique de l’Ouest (Lomé – Togo) ; **Yves Nassouri**, spécialiste de programme, Bureau régional pour l’Afrique centrale (Libreville – Gabon) ; **Agossou Honfo**, consultant.

Remerciements

La contribution des différents acteurs directs du Programme francophone d’appui au développement local (Profadel/OIF) a été nécessaire pour l’élaboration de ce manuel de capitalisation des leçons apprises. Les Comités de développement local (Rwanda), les Comités de mise en œuvre opérationnelle (Sénégal), les Comités villageois de développement (Togo), et les animateurs locaux ainsi que leurs homologues affectés dans les localités par les organismes relais ont pris une part non négligeable dans l’identification et la collecte d’informations sur les leçons apprises et les expériences réussies du Profadel/OIF. La finalisation de ce document a requis, en particulier, l’appui de Messieurs Mohamadou Sy, Koffi Gbedenou et Juvenal Musine, respectivement coordonnateurs de l’Institut supérieur du développement local (ISDL), de l’ONG Conseil Gestion Afrique Togo/Initiative des communautés de base (CONGAT/ICB) et de l’Organisation des agriculteurs et éleveurs du Rwanda (Imbaraga) ; des organismes relais du Profadel/OIF au Sénégal, au Togo et au Rwanda ; ainsi que de Monsieur Emmanuel Murangwa, formateur, expert en développement local (Rwanda).

TABLE DES MATIÈRES

Préface	7
Avant-propos	8
Présentation du manuel	9
Clarification des concepts utilisés	10
L'OIF et le développement local	12
Programme spécial de développement (PSD)	13
Programme d'appui au développement local (PADL)	13
Programme francophone d'appui au développement local (Profadel/OIF)	14
Caractéristiques de la démarche d'intervention du Profadel/OIF	16
Déploiement d'un dispositif d'appui au développement local	18
Mise en place du Profadel/OIF au niveau national	19
Mise en place du Profadel/OIF au niveau local	24
Développement économique local : exemple de deux initiatives réussies	40
Le FIDEL, un levier pour le développement économique local	42
Projet de relance de l'élevage bovin dans le secteur de Musasa	46
Quelques sources de financement du développement local	48
Les ressources internes de financement du développement local	49
La contribution du Profadel/OIF au renforcement des capacités de mobilisation des ressources des collectivités locales	52
Conclusion	54
Annexes	56
Bibliographie	57
Sigles, abréviations et acronymes	58



PRÉFACE



Le présent manuel résulte de l'effort de capitalisation et de documentation des leçons apprises et des expériences réussies des acteurs du Programme francophone d'appui au développement local (Profadel/OIF). En effet, entre 2011 et 2015, des milliers de francophones provenant des structures et institutions nationales en charge du développement à la base ou de la décentralisation, du monde associatif, du milieu académique, et surtout des communautés rurales ont travaillé, avec le soutien de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), à l'expérimentation d'une démarche d'appui au développement communautaire dans 12 collectivités locales de 3 pays de l'Afrique de l'Ouest (le Sénégal et le Togo) et de l'Afrique centrale (le Rwanda).

L'idée du Profadel/OIF reposait sur un constat simple, celui de la persistance dans la plupart des pays francophones en développement d'un faible niveau de vie des populations en dépit des avancées significatives réalisées dans la lutte contre la pauvreté. Dans les pays concernés, les efforts déployés se sont inscrits dans le cadre des stratégies nationales de croissance, de réduction de la pauvreté et de promotion de l'emploi*, adossées à des processus de décentralisation plus ou moins aboutis. La faiblesse, d'une part, de l'articulation de ces politiques et stratégies entre les niveaux national et local, et, d'autre part, des capacités des acteurs impliqués, en particulier à l'échelle locale, a empêché les initiatives prises par les pays et soutenues par leurs partenaires de pleinement prospérer.

À partir des dynamiques communautaires existantes en matière de développement à la base, le Profadel/OIF a renforcé les capacités des acteurs à mieux planifier et mettre en œuvre des actions de développement local. Il a travaillé à l'amélioration des dispositifs de gouvernance locale, en tenant compte des aspects organisationnels et institutionnels prévus par les réglementations nationales.

Les résultats obtenus ont incité les principales parties prenantes à identifier, collecter et documenter les facteurs de succès des initiatives portées par les communautés locales. Loin de faire l'impasse sur les cas d'échecs connus, les acteurs, au contraire, ont tiré des enseignements des obstacles rencontrés et des approches de solution développées pour les résoudre. L'ensemble des leçons apprises et des expériences réussies répertoriées ont inspiré l'élaboration de ce manuel. Il est destiné aux collectivités locales et aux acteurs et opérateurs du développement local, notamment en Afrique subsaharienne francophone.

L'OIF est consciente que le contexte dans lequel a été mis en œuvre le Profadel/OIF a beaucoup évolué depuis son lancement en 2011 : d'une part, l'amélioration des connaissances et des compétences des acteurs locaux bénéficiaires, de nouvelles priorisations des besoins de développement par les communautés, etc. ; d'autre part, le remplacement des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) par les Objectifs du développement durable (ODD) adoptés par les Nations unies en septembre 2015. Au niveau des pays, les collectivités locales sont appelées à jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre de ces objectifs, étant entendu qu'elles constituent l'un des principaux acteurs auxquels s'adresse le nouvel agenda post 2015 des Nations unies.

C'est fort de ce constat que l'OIF inscrit la phase II du Profadel/OIF dans le cadre de la mise en œuvre du Programme 7.1.1 « Intégration des Objectifs du développement durable » de sa stratégie 2015-2022. Ce programme vise à accroître les capacités des pays ciblés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies régionales, nationales et locales de développement durable, inclusives, participatives et axées sur les résultats. Je suis convaincu que toutes les parties concernées sauront s'inspirer des enseignements de la phase pilote du Profadel/OIF, mais aussi des autres actions de développement local de l'OIF, telles que l'Initiative-Eau de la Francophonie, pour mener à bien ce nouveau programme en vue de répondre aux attentes des communautés locales.

Adama Ouane
Administrateur de l'OIF

*Les intitulés exacts de ces documents de planification diffèrent d'un pays à l'autre.

AVANT-PROPOS



Le Profadel/OIF est mis en œuvre selon une approche participative.
Rencontre d'échange entre la chefferie traditionnelle
et la population à Agou Nyogbo Agbétiko (Togo) – Juin 2013 OIF.

PRÉSENTATION DU MANUEL

Ce manuel est élaboré au terme de la phase pilote du Programme francophone d'appui au développement local (Profadel/OIF) exécuté entre 2011 et 2015 dans 3 pays de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale. Durant 5 années, ce programme a permis l'expérimentation dans 12 communautés d'une démarche de planification de développement local axée sur le renforcement des capacités institutionnelles, techniques et matérielles des acteurs à la base. Le manuel traduit la volonté des parties prenantes de comprendre et de partager, avec les acteurs du développement local, les facteurs de succès qui ont favorisé la réussite du Profadel/OIF, les facteurs d'échec qui ont fragilisé certaines de ses réalisations ; en somme, les leçons apprises et les expériences réussies issues de la construction ou du renforcement de la dynamique du développement communautaire des localités ciblées.

Objet du manuel

Ce manuel a pour objet de mettre à la disposition des communautés d'acteurs du développement local les leçons apprises de la phase pilote du Profadel/OIF. Il met en évidence des points d'attention prioritaires dans la planification et la mise en œuvre des initiatives d'appui au développement local, du développement économique local et du financement du développement local.

Groupe cible du manuel

Ce manuel est d'abord destiné aux structures de gouvernance des collectivités locales ou des communautés à la base, les acteurs ou opérateurs du développement (ONG, partenaires techniques et financiers, etc.), dont les interventions se mènent à l'échelle locale, notamment dans les pays en développement d'Afrique subsaharienne. Néanmoins, il est conçu de manière à être accessible, compris et exploité par toute personne s'intéressant à l'initiation, la planification et la mise en œuvre d'actions de développement local.

Démarche d'élaboration du manuel

La conception de ce manuel s'est faite en 3 étapes : l'identification des leçons apprises, l'élaboration du manuel et sa relecture par les parties prenantes du Profadel/OIF.

L'identification des leçons apprises et la collecte des informations sur les expériences réussies se sont déroulées tout au long de l'exécution du Profadel/OIF grâce aux rapports de suivi du programme. Elles ont fait intervenir les collectivités locales à travers les Comités locaux de développement (CLD), les Comités de mise en œuvre opérationnelle (COMO), les Comités villageois de développement (CVD), les animateurs locaux et professionnels, ainsi que les coordonnateurs et les autres cadres des organismes relais du Profadel/OIF, et, enfin, l'unité de gestion du programme au siège de l'OIF et dans ses 2 bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale. Les informations secondaires sur le déploie-

ment de programmes de développement local ont été collectées grâce à la littérature disponible sur le sujet.

La relecture et la consolidation du manuel ont mobilisé les opérateurs du développement issus de la société civile, notamment les organismes relais qui ont accompagné les communautés d'intervention du Profadel/OIF en Afrique de l'Ouest, des animateurs locaux et des responsables des CLD, COMO et CVD.

Contenu du manuel

Le manuel est globalement structuré en 2 parties. La première est informative et présente, à travers le chapitre 1 et une partie du chapitre 2, le Profadel/OIF, le contexte de sa mise en œuvre, ses objectifs, sa méthodologie d'action, son déploiement dans les pays d'intervention et ses résultats majeurs. L'autre partie du chapitre 2 décrit les principales étapes du déploiement du Profadel/OIF au niveau local. La seconde partie du manuel est scindée en 2 chapitres consacrés respectivement au développement économique local et au financement du développement local. Chaque chapitre présente des informations générales illustrées par des exemples tirés de la mise en œuvre du Profadel/OIF et présentées sous forme d'encadrés. Enfin, une liste de leçons apprises ou de points d'attention met en exergue les enseignements issus du programme.

Comment utiliser ce manuel ?

La valeur ajoutée de ce manuel réside dans les exemples illustratifs et les leçons apprises, issus de l'expérience du Profadel/OIF. Présentés sous forme d'encadrés, mis en gras, en couleur ou soulignés, ils constituent les informations clés auxquelles l'utilisateur de ce manuel est appelé à prêter attention. Néanmoins, pour mieux les appréhender et les contextualiser, il lui est également conseillé d'accorder une certaine attention aux informations présentées généralement en amont des encadrés et des leçons apprises.

Pour une meilleure compréhension des concepts utilisés, l'utilisateur de ce manuel peut se référer à la rubrique clarification des concepts. Enfin, une liste de références est fournie à la fin de l'ouvrage, afin de lui permettre une exploitation des différentes ressources littéraires utilisées au cours de la conception de ce manuel.

Limites du manuel

Ce manuel n'a pas la prétention de couvrir toutes les étapes d'un processus d'appui au développement local ni de traiter en détail les différentes problématiques qui y sont relatives. Au niveau des thématiques abordées, il s'est plutôt attaché à compléter les informations issues de l'abondante littérature disponible en mettant en lumière la démarche appliquée par le Profadel/OIF et les enseignements qui en sont tirés. En définitive, sa prétention est plus de contribuer à l'enrichissement des outils mis à la disposition de la communauté des acteurs et opérateurs du développement local en Afrique subsaharienne francophone.

CLARIFICATION DES CONCEPTS UTILISÉS

Ce manuel fait référence à plusieurs concepts en lien avec la décentralisation et le développement local. Une définition de quelques-uns est proposée ci-dessous.

Développement local :

C'est le processus concerté et planifié d'enrichissement économique, social et culturel d'une localité donnée. Cet enrichissement est directement lié à la création de richesses dans ladite localité, à sa gestion et à sa répartition entre tous les acteurs locaux. Il s'agira aussi bien de richesses financières et économiques que de richesses sociales et culturelles. Cette vision du développement local signifie d'une part que les besoins fondamentaux des habitants de la localité soient satisfaits, d'autre part que ce bien-être puisse s'améliorer et préparer un environnement de plus en plus propice à l'épanouissement des habitants et de leur descendance¹.

Décentralisation :

De façon minimaliste, la décentralisation peut être comprise comme le processus par lequel l'État transfère certains de ses pouvoirs et certaines de ses prérogatives (compétences) à des collectivités territoriales autonomes. Elle vise, entre autres, la prise en compte des réalités locales et la responsabilisation des communautés à la base dans la gestion de leur développement. Il s'agit, en d'autres termes, de favoriser le renforcement des capacités des populations locales, en vue de leur permettre de prendre en charge de façon durable la gestion de leurs propres affaires dans le cadre de la gouvernance participative².

Bonnes pratiques :

C'est un ensemble de pratiques ayant fait leurs preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle. C'est une expérience réussie, testée et validée, au sens large, répétée, qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes se l'approprient³. Une bonne pratique est⁴ :

- **pertinente** : elle s'inscrit dans le contexte et répond aux besoins réels des groupes cibles ;
- **reproductible** : son coût est raisonnable dans le contexte, elle est documentée, et on dispose du matériel pédagogique et de l'expertise pour la reconduire ;
- **novatrice** : elle offre un certain degré d'innovation, soit parce qu'elle a « créé » de nouvelles approches, soit parce qu'elle met en pratique ce qui est prévu dans

des politiques ou stratégies, mais habituellement peu ou pas appliqué ;

- **durable** : les résultats obtenus demeurent après l'action, et un dispositif est en place pour en assurer la réplication.

Leçons apprises :

C'est un apprentissage que l'on fait en menant une action ou en mettant en œuvre une stratégie ou un programme, et qui repose sur les conclusions d'un constat. Nous apprenons en analysant les points forts de nos approches et stratégies, et les facteurs du contexte ou du milieu qui ont conduit au succès. Il importe aussi d'analyser les points faibles de nos approches et stratégies, et les contraintes et difficultés liées au contexte ou au milieu. Une leçon apprise constitue une orientation pour des actions futures et donne des pistes pour des bonnes pratiques⁵.

Développement économique local (DEL) :

C'est une démarche volontariste et structurée, qui constitue un processus d'autopromotion d'un territoire, qui, promouvant la création de richesses, la revitalisation des ressources, la dynamisation du tissu économique local ainsi que la gouvernance territoriale, cherche à contribuer à la construction concertée d'une économie locale durable ayant des retombées sur la communauté. De manière spécifique, le DEL est un processus par lequel les acteurs d'un territoire, particulièrement la collectivité locale et le secteur privé local, décident de travailler ensemble en vue de faire face à des défis communs ou de valoriser diverses potentialités (stimuler l'emploi, améliorer la qualité de vie, exploiter certaines ressources territoriales, etc.)⁶.

Gouvernance locale :

Elle indique la manière dont la politique est menée et dont le pouvoir est exercé au niveau local. Elle prend en compte plusieurs aspects de la vie politique et administrative tels que les institutions à la base et leur fonctionnement, les autorités locales, leurs modes d'acquisition du pouvoir (nomination ou élection), les relations entre les autorités locales et les différents acteurs locaux et nationaux⁷.

Le PNUD insiste sur la nécessité de la participation à la gouvernance locale des populations (y compris les groupes victimes de discriminations, comme les personnes handicapées, les femmes, les minorités et les personnes atteintes du VIH/SIDA⁸), des ONG et des organisations de base au processus de prise de décisions, et sa contribution à la réduction de la pauvreté et à la gestion durable des ressources naturelles locales.

1. Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du territoire du Bénin, 2008

2. Hounmenou, 2002

3. FAO, 2013

4. CECI & Experco International, 2012

5. CECI & Experco International, Op. Cit.

Maîtrise d'ouvrage :

La maîtrise d'ouvrage implique d'abord l'habilité d'un organe politique ou administratif, d'une communauté, d'une organisation communautaire, d'une organisation de base, d'une entité privée ou d'un individu à :

- penser un programme de tâches et des travaux, en concevoir l'organisation et les méthodes;
- déléguer des tâches et passer des commandes, en indiquant la destination et en utilisant la formulation adéquate pour la délégation;
- gérer les ressources financières (identification, mobilisation, utilisation, administration, reddition des comptes);
- contrôler la bonne exécution des commandes ainsi que la qualité des services et prestations⁹.

En amont de ces opérations, la maîtrise d'ouvrage implique avant tout l'habilité de l'entité publique ou privée à identifier les besoins de la communauté dans un secteur de développement donné. En ce sens, elle devient porteuse des besoins de la communauté dont la gestion lui a été dévolue (par consensus, élection, nomination, etc.).

La maîtrise d'ouvrage locale est applicable dans un contexte de décentralisation où les collectivités ont la responsabilité de coordonner les actions de développement à l'échelle locale. Elle se réfère donc à l'identification des besoins, la définition, la priorisation, la mise en place, l'exploitation et la gestion des services publics de base.

Collectivité locale :

La collectivité locale se réfère à un niveau de gouvernement distinct du pouvoir central, et qui exerce les compétences dévolues par ce dernier à l'échelle locale. Elle est dotée d'une personnalité juridique, dispose d'une liberté d'administration, et a une autonomie budgétaire et des compétences propres¹⁰. Dans les pays d'intervention du Profadel/OIF, il s'agit par exemple des communes au Sénégal et des districts au Rwanda.

Partie prenante :

Une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels¹¹.



Les femmes, une cible prioritaire du Profadel/OIF. La responsable d'une organisation féminine à Katanga (Togo), juin 2014. © OIF

6. PADEL/PNDL, 20147. MPDEPP-CAG, 2000

8. PNUD, 2007

9. Protos, 2010

10. Protos, Op. cit.

11. Freeman (1984) cité par Ayadi (2003)

L'OIF ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL



La prise en compte du genre dans les cadres de concertation villageoise. Un membre du Como de Talba N'diaye (Sénégal). © OIF

L'appui au développement à la base a toujours fait partie de l'offre de coopération de l'OIF. Cette constance s'est traduite tour à tour par le test puis l'extension de différents mécanismes d'appui aux communautés locales des pays membres de l'organisation.

Ainsi, entre 1975 et 2008, le Programme spécial de développement (PSD) s'est déployé, en plusieurs phases, dans une trentaine de pays d'Afrique, d'Europe centrale et orientale, d'Afrique du Nord, de l'océan Indien, des Caraïbes et de l'Asie Pacifique, afin d'accompagner des initiatives de développement durable en encourageant celles qui sont novatrices et qui contribuent aux objectifs stratégiques de la Francophonie.

Ensuite, fut initié en 2002 le Programme d'appui au développement local (PADL), dont l'ambition était d'accompagner une dizaine de pays francophones en Afrique de l'Ouest dans l'émergence d'une démarche de planification locale en mettant à la disposition des États et gouvernements des outils méthodologiques pour l'élaboration et la conduite de politiques nationales d'appui au développement local en cohérence avec les processus de décentralisation en cours.

Les leçons apprises, entre autres, de ces deux dispositifs d'appui au développement local ont enrichi les réflexions qui ont abouti en 2011 à la mise en place du Programme francophone d'appui au développement local (Profadel/OIF). Il vise à mettre à la disposition des communautés locales des outils méthodologiques qui contribueront à assurer le développement de leurs territoires et, à terme, de permettre son intégration harmonieuse dans les stratégies nationales de développement et de décentralisation.

PROGRAMME SPÉCIAL DE DÉVELOPPEMENT (PSD)

Le Programme spécial de développement (PSD), mis en place en 1975 au profit des pays francophones en développement du Sud, a connu plusieurs réorientations successives : appui ponctuel aux politiques nationales de développement des États membres (1975-1978), financement de projets répondant à une urgence (1978-1995) puis de projets de développement écono-

mique (1985-1996), et, enfin, outil au service d'un développement solidaire et durable des communautés de base des pays en développement de la Francophonie (1998-2008).

Le PSD était chargé de soutenir des initiatives de développement durable en encourageant celles qui sont novatrices et qui contribuent aux objectifs stratégiques de la Francophonie. Il consistait en un fonds multilatéral alimenté par les contributions volontaires d'États et de gouvernements membres de l'OIF, et mis en œuvre selon une procédure d'appel à propositions. Par exemple, entre 2000 et 2006, ce sont 331 projets qui ont été financés dans 27 pays, principalement d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale.

Si le PSD a atteint les réalisations escomptées et, plus modestement, les résultats attendus, sa gestion au quotidien devenait problématique et nécessitait une équipe lourde pour assurer le suivi des projets financés éparpillés dans tout l'espace francophone.

PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT LOCAL (PADL)

Conçu en 2002 pour être le complément naturel des autres interventions de terrain de l'OIF, comme le Programme spécial de développement, les Centres de lectures publiques et d'animation culturelle (CLAC) et les radios locales, le Programme d'appui au développement local avait comme ambition d'engager et d'accompagner les communautés de base dans un processus participatif de développement endogène, et de contribuer, dans les pays de l'espace francophone, à l'émergence d'une démarche de planification locale en mettant à la disposition des États et gouvernements des outils méthodologiques pour l'élaboration et la conduite de politiques nationales d'appui au développement local en cohérence avec les processus de décentralisation en cours. Présent dans 7 pays d'Afrique de l'Ouest et centrale, le PADL se voulait une méthode d'accompagnement des acteurs à la base.

Ses principales réalisations ont été, entre autres, l'élaboration de 16 plans locaux de développement dans 5 pays (Bénin, Côte d'Ivoire, République centrafricaine, République démocratique du Congo et Sénégal); le financement de 46 microréalisations à rayonnement local financées dans 5 pays, bénéficiant à environ **60 000 personnes**¹, dont 50 à 60 % de femmes; et l'organisation d'activités de formation des membres des comités locaux de développement et des animateurs liés à l'élaboration, au suivi des microprojets et

1. L'impact de certains projets peut toucher tout un village (exemple : les forages, les broyeuses, etc.).

2. En microfinance, l'OIF a initié plusieurs projets ponctuels et développé des partenariats avec Développement International Desjardins (DID) et la Fédération nationale des Caisses d'Épargne de France (FNCE). Avec DID, ses appuis ont consisté en la mise en place du Centre d'innovation financière (CIF) en Afrique de l'Ouest en 2000, devenu Confédération des institutions financières (CIF) en 2007 et regroupant six réseaux coopératifs et mutualistes d'Afrique de l'Ouest, avec pour objectif de favoriser le développement et l'expérimentation de produits financiers performants à mettre à la disposition des membres et de rechercher une plus grande synergie dans le but de se doter de moyens légaux et d'un levier d'ensemble pour affronter les défis. La CIF, ce « réseau de réseaux », représente aujourd'hui 70 % du marché de la

aux aspects techniques des projets financés. Dans sa programmation 2009-2013, dans un souci de cohérence, de concentration et d'efficacité, et tout en tirant profit de son expérience des milieux ruraux africains et des leçons apprises des précédents projets en développement local — en particulier le PADL —, l'OIF a fusionné trois projets (PSD, PADL et Microfinance²) pour créer en 2011 une nouvelle action solidaire de l'OIF en faveur des communautés de base : le Programme francophone d'appui au développement local (Profadel/OIF), qui capitalise le meilleur des projets antérieurs. La nouveauté de la démarche a consisté notamment à rompre nettement avec une « logique de guichet » finançant des micro-réalisations de façon dispersée et peu suivie, pour aller vers une véritable logique de **développement local** mobilisant des dynamiques de changements socioéconomiques pérennes.

PROGRAMME FRANCOPHONE D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT LOCAL (PROFADEL/OIF)

Lancé en 2011, le Profadel/OIF vise à mettre à la disposition des communautés locales des outils méthodologiques qui contribueront à assurer le développement de leurs territoires et, à terme, de permettre son intégration harmonieuse dans les stratégies nationales de développement et de décentralisation.

Le principal résultat escompté est l'appropriation, dans les pays en développement de la Francophonie, d'une démarche de planification du développement local et de maîtrise d'ouvrage local qui favorise l'autonomisation des populations et la durabilité des infrastructures. Pour y parvenir, le programme a poursuivi, durant la période 2011-2015, les objectifs spécifiques ci-après :

- renforcer les initiatives et capacités de développement des communautés de base tout en améliorant auprès des populations locales la visibilité de la Francophonie ;
- améliorer l'ancrage au niveau local des politiques et stratégies nationales de réduction de la pauvreté ;
- améliorer l'efficacité des outils nationaux de décentralisation.

Le Profadel/OIF est fortement axé sur le renforcement de capacités des acteurs locaux à planifier et mettre en œuvre des initiatives de développement inclusif en mesure de répondre à leurs attentes. En ce sens, deux composantes d'actions sont distinguées :

- la formation et le renforcement des capacités des communautés promotrices et des acteurs locaux dans divers domaines tels que la planification du développement local, la maîtrise d'ouvrage et le développement des chaînes de valeur ;

microfinance dans sa zone d'opération, avec 2,4 millions de membres. La CIF est un bel exemple de réussite pour l'OIF. Même après le retrait de ses principaux bailleurs, elle a continué à se développer, et est devenue un acteur majeur et incontournable dans la région. Avec DID et la FNCE, entre 2008 et 2009, l'OIF a formé plus de 700 cadres et dirigeants de microfinance et des appuis directs dans quelques réseaux d'IMF d'Afrique de l'Ouest, représentant au total 100 541 membres bénéficiaires.

- le soutien aux projets d'intérêt communautaire inscrits dans un Plan de développement local (PDL) ou dans un plan d'actions prioritaires.

La démarche est participative et itérative, et s'appuie sur quatre principes directeurs.

1. Orientation et appui institutionnel du gouvernement

Dans le cadre du Profadel/OIF, le gouvernement bénéficiaire est impliqué à travers le Comité national de veille et de suivi du programme pour garantir la cohérence avec la politique de l'État en matière de politiques de développement, et permettre la capitalisation et l'insertion harmonieuse du Profadel/OIF dans les stratégies nationales de développement et de décentralisation.

2. Partenariat avec la société civile organisée

La finalité du Profadel/OIF est l'appropriation de sa démarche, sa capitalisation et sa pérennisation. La notion d'appropriation est élargie au-delà de la sphère gouvernementale pour englober les élus, les organisations de la société civile, les collectivités locales, etc. Le Profadel/OIF est mis en œuvre dans les pays et localités bénéficiaires par des organismes relais issus de la société civile.

3. Synergie des acteurs locaux

Les opérateurs et acteurs de la Francophonie, de même que les partenaires bilatéraux et multilatéraux présents dans les pays et les localités d'intervention, sont associés à la mise en œuvre du Profadel/OIF à travers l'établissement de partenariats techniques pour l'appui-conseil et le suivi des communautés dans la réalisation des projets, ou en contribuant au financement et à la mise en œuvre des initiatives inscrites dans les PDL élaborés grâce au soutien du programme.

4. Mutualisation des expériences

L'un des objectifs visés par l'OIF à travers le Profadel/OIF est de contribuer à enrichir les expériences et les leçons apprises de la mise en œuvre de projets d'appui au développement local dans les pays du Sud. Cela passe donc par l'implication des opérateurs et des professionnels du développement à la base, ainsi que par la génération et la diffusion des connaissances issues de la phase pilote de ce programme.

La phase pilote du programme a été mise en œuvre à l'échelle des collectivités locales d'Afrique centrale (Rwanda et République centrafricaine) et d'Afrique de l'Ouest (Togo et Sénégal), à savoir :

• au Rwanda :

- secteurs de Muhanda et Kawumu, district de Ngororero dans la province de l'Ouest,
- secteurs de Murunda et Musasa, district de Rutiro dans la province de l'Ouest,
- secteurs de Kigoma et Busasamana, district de Nyanza dans la province du Sud ;

• au Sénégal :

- commune de Taïba Ndiaye dans la région de Thiès,
- commune de Ndiognick dans la région de Kafrine,
- commune de Nguer Malal dans la région de Louga ;

• au Togo :

- village d'Agbétiko dans le canton d'Agou-Nyogbo (préfecture d'Agou),
- village de Kovié dans le canton de Kovié (préfecture de Zio),
- village de Katanga dans le canton de Baguida (préfecture du Golfe).

Entre 2011 et 2015, le Profadel/OIF a été marqué par la mise en place et l'opérationnalisation des CLD au Rwanda, des COMO au Sénégal et des CVD au Togo ; la réalisation de diagnostics participatifs qui ont abouti à l'élaboration de 10 Plans de développement local (PDL) et l'actualisation de 2 autres ; l'appui financier et technique à la mise en œuvre de 18 projets communautaires (en 2 vagues) issus des PDL, qui ont touché directement environ 47 697 personnes ; et l'organisation d'une série de formations au profit de près d'un millier de bénéficiaires (CLD, animateurs locaux, organisations communautaires de base...).

Menées en étroite concertation avec les autorités nationales et locales, à travers un Comité national de veille et de suivi (CNVS), toutes ces actions ont été soutenues par des activités de sensibilisation, de communication et de plaidoyer à l'endroit des parties prenantes et des acteurs francophones du développement local, ce qui a permis, avec l'appui des organismes relais du programme, la mobilisation de 636 888 euros supplémen-

taires auprès de partenaires techniques et financiers pour le financement et la mise en œuvre des plans de développement locaux.

La réussite de certains projets mis en œuvre dans le cadre du Profadel/OIF a inspiré d'autres initiatives portées par des parties prenantes locales et nationales ainsi que par des partenaires d'appui au développement. Ainsi, grâce à la bonne performance et à l'expérience du Fonds d'impulsion du développement économique local (FIDEL) mis en place à Taïba Ndiaye, au Sénégal, la Mutuelle d'épargne et de crédit de la commune, partenaire du projet, a négocié et obtenu de la Banque nationale de développement économique (BNDE) un financement de plus de 300 000 euros pour accompagner les acteurs économiques, porteurs de microprojets.

Au niveau national, l'Agence de développement local (ADL) s'est approprié le projet et travaille à la mise en place d'une plateforme multi-acteurs de financement des initiatives de développement économique local à partir des territoires dans 5 des 14 régions du Sénégal. Au Togo, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'est inspirée du Projet d'appui à la promotion des AGR¹ pour la mise en place d'un projet d'appui aux populations vulnérables de la localité de Katanga. Au Rwanda, sur la base des enseignements tirés du Projet d'appui à la filière porcine dans les 6 cellules du secteur de Kavumu, des éleveurs ont construit des porcheries suivant le même modèle que pour celles mises en place dans le cadre du projet, et une initiative similaire est en cours de mise en œuvre par la Croix-Rouge dans la région.

L'expérimentation de cette démarche de 2011 à 2015 a permis d'identifier les traits caractéristiques qui le distinguent des démarches classiques d'appui au développement local. Il s'agit entre autres de la promotion de leadership des autorités et des acteurs qui animent le développement local, l'exercice de planification du développement comme cadre de concertation, le principe de transparence et de la reddition des comptes, etc.

La démarche du Profadel/OIF a été confrontée aux réalités du terrain à travers son expérimentation pendant plus de quatre ans. Le tableau suivant recense quelques traits caractéristiques de cette démarche.

1. Ce projet, mis en œuvre entre 2013 et 2014 à Katanga et à Kovié, est conçu suivant le même principe que le FIDEL. Il consiste en la mise en place d'un fonds de soutien aux groupements économiques locaux pour le développement des AGR.

CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE D'INTERVENTION DU PROFADEL/OIF

L'approche multi acteurs : on compte les institutionnels, les gouvernementaux, les structures locales d'appui, les agents communaux et la coopération internationale (OIF).

La complémentarité des acteurs : tous les acteurs se complètent, chacun arrivant avec ses points forts et points faibles. Les points faibles des uns peuvent être atténués par les points forts des autres.

Les bénéficiaires des projets au cœur de la mise en œuvre : les bénéficiaires des projets ont été mis au cœur de la mise en œuvre des actions, ce qui a constitué un excellent moment d'apprentissage en matière de maîtrise d'ouvrage et de formulation de solutions à leurs problèmes et d'accroissement de la responsabilité par rapport à leur devenir.

L'exercice de planification comme cadre de concertation : les exercices de planification ont constitué un cadre de discussion, de maîtrise des espaces par les différents acteurs et surtout d'apprentissage de la démocratie locale. Ces exercices de planification se sont révélés comme un puissant outil de participation. Ils mettent en discussion, autour de toutes les forces vives, les questions communes de développement de la communauté.

La mobilisation populaire autour des projets : cette mobilisation atteste de l'efficacité de la démarche et surtout de la capacité de ces projets à apporter des solutions aux problèmes concrets.

Les projets conjointement financés : les projets sont financés conjointement entre l'OIF, les gouvernements respectifs et les bénéficiaires. Le renforcement des capacités de tous les acteurs autour de la dynamique de développement local : cela a été une occasion d'apprentissage pour tous les acteurs, notamment les gouvernements, les bénéficiaires, les structures relais d'accompagnement et l'OIF.

L'apprentissage du travail collectif ou communautaire et surtout la mise en place de modèles économiques dans leurs activités : les activités ayant une perspective économique claire méritent qu'au niveau de leur mise en œuvre, soit bien défini

le modèle qui leur permet d'entrer dans une logique de rentabilité économique. C'est ce que nous suggère la culture de la tomate en serre, de même que les projets d'élevage au Rwanda. Ces projets ont une forte fonction de socialisation et d'habituation à des réflexes économiques, et à la capacité à travailler ensemble, ce qui constitue une caractéristique de l'esprit d'entreprise.

Les échanges d'expériences entre pays : les échanges sont source d'enrichissement mutuel, et même d'émulation entre les différents pays. Les réunions organisées avec les divers niveaux d'acteurs ont permis aux pays participants d'apprendre sur les échecs et les réussites des uns et des autres.

La contribution/mobilisation d'autres acteurs, autres que l'OIF : au-delà des gouvernements récipiendaires et des bénéficiaires directs, la mise en œuvre des projets a été un tremplin pour la mobilisation, non seulement des ressources financières et matérielles, mais aussi des ressources humaines de qualité, qui ont permis l'atteinte des résultats.

Une démarche innovante de promotion du leadership des autorités locales : en faisant des autorités locales le point d'entrée dans les collectivités locales, le Profadel/OIF souligne la centralité (et le rôle primordial) de ces acteurs dans l'impulsion et la coordination de l'animation du développement sur leur territoire. De ce fait, le Profadel/OIF a :

- travaillé avec les parties prenantes locales à une meilleure structuration et un renforcement des instances de gouvernance locales, à travers la création des COMO/CVD/CDL, présidé par un élu, qui s'apparentent à des « bras techniques » de l'équipe dirigeante des collectivités locales ;
- fortement impliqué les autorités locales dans le processus d'élaboration du PDL, afin de mieux les encourager à jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ces documents de planification locale ;
- considérablement renforcé les capacités des collectivités locales en gouvernance, en maîtrise d'ouvrage, animation du terroir, montage de projets, etc. Le renforcement de capacités des acteurs (formation, appui-conseil technique, etc.) constitue l'un des axes d'intervention majeurs du Profadel/OIF.

Un programme d'ingénierie du développement au service des communautés de base : parce qu'il appuie le développement local, le Profadel/OIF fait de la communauté à la base son espace d'intervention par excellence. Cela se traduit par :

- un appui aux acteurs locaux pour la mise en œuvre et le renforcement des initiatives de développement : la formation, l'accompagnement dans la formulation, le financement, la mise en œuvre, le suivi et la capita-

lisation de projets de développement ;

– un appui à l'organisation et à la mobilisation des populations pour leur autonomisation afin de mieux faciliter l'appropriation par la population d'une démarche de développement au sein de laquelle la communauté occupe une place centrale.

La promotion du partenariat public/privé : elle se traduit entre autres par :

– le recours, dans chaque pays d'intervention, à un organisme relais privé, qui accompagne les collectivités locales dans la mise en œuvre du programme ;
– l'implication dans la mise en œuvre du programme (à travers par exemple la réalisation des études) des organisations de la société civile (ONG, associations, etc.) et des prestataires privés (bureau d'études, consultants individuels, etc.), mais aussi des institutions de formation en développement local (à travers par exemple l'accueil de stagiaires).

La promotion de la transparence et du principe de la reddition des comptes : l'organisme relais est l'un des signataires du chèque rattaché au compte du CVD/CDL/COMO qui reçoit les subventions de l'OIF pour la mise en œuvre des projets. Cela permet de garantir la transparence de l'utilisation des fonds.

Cette mesure est accompagnée de l'obligation faite au CVD/CDL/COMO de rendre compte régulièrement de l'utilisation des fonds à la communauté et aux autres parties prenantes du programme (OIF, CNVS, etc.).

Un ancrage institutionnel qui favorise la capitalisation et la diffusion : la diversité des parties prenantes et le montage institutionnel du programme favorisent une responsabilisation accrue des structures nationales en charge du développement local et/ou de la décentralisation, et une forte implication des acteurs non étatiques, surtout issus de la société civile. La mise en place d'un Comité national de veille et de suivi (CNVS), la nomination d'un point focal provenant des institutions étatiques, et la prise en compte des acteurs de la société civile et du monde académique ont facilité la capitalisation, la diffusion et la duplication des initiatives de développement local soutenues par le Profadel/OIF et de la démarche de développement qu'il promeut.



« Avec le Profadel/OIF, nous sommes passés d'un point A à un point B. Un véritable saut qualitatif. »

Ndiaga Samb, vice-président du COMO et président de Mutuelle de microfinance, commune de Taïba N'diaye, Sénégal.



« Le Profadel/OIF est un acquis. [...] sa démarche qui promeut la participation citoyenne a inspiré une partie du Code général des collectivités locales, notamment en matière de participation des populations et de promotion de la planification. Il convient donc de le modéliser et de l'étendre. »

Adama Diouf, ancien directeur de l'Appui au développement local (DADL), ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales et actuel président de l'Union des associations des élus locaux du Sénégal.



DÉPLOIEMENT D'UN DISPOSITIF D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT LOCAL : L'EXPÉRIENCE DU PROFADEL/OIF



Programme Francophone d'Appui
au Développement Local
(PROFADEL / OIF)
TOGO
Agou Nyogbo Agbétiko
Katanga
Kovié

Promotion de la gouvernance et démocratie
locales : renouvellement des instances dirigeantes
du comité villageois de développement. Togo,
décembre 2014. © OIF

Le déploiement du Profadel/OIF se fait à deux niveaux : d'abord au niveau national et, ensuite, au niveau local.

À l'échelle du pays, la mise en place du programme se fait en plusieurs étapes, dont :

1. la sélection des pays par appel à manifestation d'intérêt ;
2. l'identification et la prise de contact avec les parties prenantes en vue de leur présenter le programme, de définir les obligations de chaque partie prenante consignées dans un accord-cadre, de préciser la composition du Comité national de veille et de suivi, etc. ;
3. le choix des localités, en synergie avec les autorités nationales ;
4. la sélection des organismes relais issus de la société civile, qui apporteront un appui-conseil technique au quotidien aux communautés de base.

La deuxième échelle de mise en place du Profadel/OIF est la collectivité locale, sa zone d'intervention par excellence. Ici, quatre principales phases marquent la stratégie de mise en œuvre du programme :

1. mobilisation de la communauté ;
2. mise en place des cadres de concertation ou des structures de coordination ;
3. identification des besoins et planification des actions de développement ;
4. mise en œuvre des initiatives (projets, financement, suivi, évaluation).

Chacune des étapes de ces deux niveaux de mise en place du Profadel/OIF est porteuse de leçons apprises qui attirent l'attention sur les facteurs de succès et surtout les facteurs de risque dont il convient de tenir compte. L'une des plus marquantes concerne la décentralisation. En effet, il a été observé, au terme de la mise en œuvre du programme, que le niveau de décentralisation est positivement corrélé avec le degré d'appropriation du programme d'appui au développement par les acteurs, car l'autorité locale nommée ou désignée n'a pas le même degré d'engagement que celle qui est élue. En effet, dans un contexte de décentralisation, l'élue dont le mandat dépend de la population et des réalisations dans la localité s'engage davantage pour améliorer le bien-être des habitants. Une autre leçon apprise est relative à l'identification exhaustive des parties prenantes, afin de les impliquer dès le début de l'action de développement et de mieux anticiper les conflits qui pourraient en résulter. Une autre encore porte sur la nécessité d'orienter les plans de développe-

ment locaux vers l'émergence de l'économie locale à côté des préoccupations d'ordre social, et d'y inclure ou annexer un plan de renforcement de capacités des acteurs, une stratégie de mobilisation des ressources et un mécanisme adapté de suivi-évaluation de la mise en œuvre des actions retenues.

MISE EN PLACE DU PROFADEL/OIF AU NIVEAU NATIONAL

Déploiement dans un pays

Sélection du Pays

Après un appel à manifestation adressé à tous les pays du Sud, membres de l'OIF, un comité international examine les dossiers et procède à la sélection sur la base de critères tels que le niveau de décentralisation, le degré d'engagement du pays à assurer le suivi du

L'importance du degré de décentralisation assez élevé (élection des maires et autonomie financière de la mairie/commune) comme l'un des préalables du succès d'un programme d'appui au développement local

L'un des facteurs de succès d'un programme d'appui au développement local, identifié à l'issue du Profadel/OIF, est le niveau d'autonomie de l'autorité locale dans la prise de décision — par exemple dans la mise en œuvre du plan de développement local, s'il existe, ou des actions de développement — et dans la mobilisation des ressources humaines, techniques et financières. Si ce préalable fait défaut, à un moment donné de la mise en œuvre du programme, les activités seront ralenties, voire bloquées ; l'autorité locale nommée ou désignée n'ayant pas le même degré d'engagement que celle qui est élue. En effet, dans un contexte de décentralisation, l'élue dont le mandat dépend de la population et des réalisations dans la localité s'engage davantage pour améliorer le bien-être des habitants. De plus, si la collectivité a une certaine autonomie dans la conduite des actions de développement et dispose d'une capacité de mobilisation financière, elle pourra s'impliquer davantage dans la mise en œuvre du projet.

Un degré assez faible de décentralisation, et donc d'autonomie décisionnelle, entraîne souvent, dans certaines collectivités, une multiplicité des centres de décision, ce qui complique davantage le bon déroulement des programmes d'appui au développement local.

Engagement des pays et des localités à s'investir dans le projet (contrepartie nationale bloquée dans un compte)

L'engagement du pays bénéficiaire pour la mise en œuvre et le suivi pour tout projet d'appui au développement est primordial. En mettant à disposition des ressources humaines, techniques et financières, le pays s'implique et traduit ainsi sa volonté de s'approprier le projet. En ce sens, la contrepartie nationale doit être bloquée dans un compte. En prenant cette garantie, en dépit des changements institutionnels qui peuvent survenir, la contrepartie sera disponible et ne mettra pas en péril la mise en œuvre du projet et l'engagement de l'État. Néanmoins, cette disposition seule ne suffit pas : malgré sa disponibilité, la contrepartie nationale peut ne pas être effectivement libérée, ou pas suffisamment à temps pour la mise en œuvre du projet. Ce fut le cas à certains moments dans des pays d'intervention du Profadel/OIF, et cela tient pour diverses raisons administratives et institutionnelles au niveau des structures chargées du décaissement de la contribution nationale (structure d'appui à la décentralisation ou au développement local, Trésor public, direction des ressources financières et matérielles des ministères concernés, etc.).

En résumé, le blocage de la contrepartie nationale, et surtout la mise en place de mécanismes pour faciliter son décaissement effectif, sont des facteurs, voire des préalables, qui facilitent grandement le cofinancement et la bonne exécution des initiatives de développement local.

programme, les ressources financières, humaines et techniques qui seront affectées et le dynamisme des collectivités locales d'intervention proposées.

Mission de repérage et de contact

Dans les pays pressentis, une mission d'identification, de repérage et de contact est organisée par l'équipe de l'OIF. Elle permet de :

- présenter le programme aux autorités politiques et administratives, aux responsables sectoriels, ainsi qu'aux responsables des organisations de la société civile, aux niveaux central, régional et local ;
- visiter, avec les responsables locaux, les localités pressenties pour l'intervention du programme ;
- rencontrer l'organisme relais retenu ou pressenti à l'issue d'un appel à proposition pour accompagner les communautés dans la mise en œuvre du programme dans le pays, apprécier la qualité de ses ressources

humaines, ses capacités institutionnelles, sa motivation, etc.

- déterminer les obligations de chaque partie, définir la composition du Comité national de veille et de suivi (CNVS).

Cette phase est considérée comme l'étape de cadrage, d'identification et de définition du programme qui débouche sur son lancement officiel dans chaque pays ainsi que la formalisation entre le gouvernement bénéficiaire et l'OIF.

Quelques points d'attention

- Il est important à ce stade de mobiliser le maximum d'acteurs autour du projet et de bien préciser les objectifs et résultats attendus pour une compréhension commune.
- Pour une mise en œuvre harmonieuse du programme, les différents acteurs, à tous les niveaux (central, régional et local), doivent être engagés, épouser la cause du projet et être disponibles pour résoudre les multiples problèmes qui surviendront à un moment donné.

Choix des localités

Le choix des localités bénéficiaires du programme prend en compte certains critères et facteurs liés aux options stratégiques retenues par l'OIF de manière consensuelle avec les pays bénéficiaires, à savoir :

- le dynamisme des populations et organismes impliqués dans le développement à la base ;
- l'existence d'acteurs de développement, notamment associatifs, disposant de capacités d'intervention ;
- l'existence ou l'absence de partenaires au développement dans la localité ;
- l'existence d'un potentiel de pôle de développement pouvant être exploité ;
- le niveau de pauvreté des habitants de la localité ;
- l'accessibilité des sites et la facilité de liaison entre les localités retenues dans chaque pays.¹

Le choix des localités cibles tient également compte des initiatives d'appui au développement en cours dans les communautés afin d'éviter la répétition ou l'accumulation, et de permettre à des collectivités moins nanties d'être touchées.

Sélection et rôle des organismes relais

Issu de la société civile et sélectionné par les autorités compétentes sur appel à propositions nationales, l'organisme relais est chargé d'assurer la coordination des actions dans les différentes localités cibles, la formation des partenaires institutionnels, le suivi et la capitalisation.

1. Au Sénégal, tous ces critères n'ont pas été déterminants dans le choix des collectivités locales (par exemple, Ndiognick est éloignée par rapport aux deux autres communes, Nguer Malal et Taïba Ndiaye). Le leadership des présidents des communautés rurales et le dynamisme de leurs collectivités locales ont également été pris en compte.

Les critères de sélection de l'organisme relais sont :

- une expérience avérée en développement local ;
- une connaissance de la géographie et de la culture du milieu ;
- une maîtrise des techniques de diagnostic participatif et de communication pour le développement ;
- une expérience significative en matière d'élaboration, de suivi et d'évaluation des projets de développement communautaire ;
- des capacités matérielles et financières.

L'organisme relais affecte, dans chacune des localités d'intervention du pays bénéficiaire, un animateur professionnel durant la période de mise en œuvre du programme. Celui-ci est assisté par un animateur mis à disposition par la collectivité locale bénéficiaire, en tant que contribution requise au programme.

Le coordonnateur de l'organisme relais et les animateurs professionnels doivent avoir une compétence avérée en développement local et en techniques de planification. Un renforcement de capacités ou une mise à niveau peut être prévu(e) au début de la mise en œuvre du programme. Mais le minimum de compétences requis doit être présent.

Le coordonnateur doit être disponible pour le projet et être prêt à répondre à tout besoin provenant du terrain. Il doit être très engagé pour la réussite du projet.

L'animateur local, un relais dans l'acquisition de connaissances par les communautés de base

L'un des objectifs du Profadel/OIF est l'apprentissage par la pratique, aussi bien pour les communautés de base que pour les collectivités. À cet effet, ces dernières mettent des animateurs locaux à la disposition du programme, plaçant ainsi la collectivité en position d'apprentissage pour acquérir les capacités à animer elle-même par la suite le processus de développement local. Les animateurs chargés de reproduire la démarche de développement local doivent avoir les compétences requises pour effectuer le travail, ainsi que l'engagement, la motivation, la pédagogie et les qualités nécessaires. Compte tenu de leur rôle, lorsque les animateurs locaux ne possèdent pas ces compétences ou ne sont pas suffisamment motivés (niveau d'engagement et de rémunération financière), le processus d'acquisition et/ou de renforcement de connaissances par la communauté locale peut être mis à mal.

La contractualisation

Si les missions (repérage et identification) sont concluantes et que l'OIF a trouvé un accord avec les gouvernements des pays visités sur les modalités de mise en œuvre, un accord-cadre est établi pour la durée

1. Au Sénégal, ces comités ont été mis en place avant le lancement.

du programme, formalisant ainsi l'engagement des parties.

De même, une contractualisation annuelle est passée entre l'OIF et l'organisme relais sélectionné.

Le lancement du Profadel/OIF dans le pays

Une fois toutes les conditions réunies, les documents administratifs signés avec le ministère de tutelle du programme et l'organisme relais, et les animateurs locaux mis à disposition dans les localités d'intervention, le Profadel/OIF peut être lancé officiellement dans le pays. Cette étape donne lieu à :

A. un atelier national de lancement et d'harmonisation méthodologique ;

B. la mise en place des organes fonctionnels et de gouvernance (comité de veille et de suivi et comité de développement local) ¹.

Animé par un expert national, spécialiste dans l'appui au développement local, l'atelier de lancement et d'harmonisation méthodologique constitue un moment d'information et de formation des acteurs bénéficiaires sur la démarche, la méthodologie, les objectifs et les concepts du programme. Il s'agit aussi de transférer la méthode et la démarche du programme à l'organisme relais qui sera chargé de la reproduire en tenant compte des spécificités locales et nationales.

L'atelier de lancement et d'harmonisation méthodologie

Cet atelier se déroule en 2 séquences.

1. La première séquence porte sur la validation des axes stratégiques. Y sont conviés les autorités et responsables nationaux, régionaux et locaux concernés ; les représentants des organisations bilatérales et multilatérales de coopération exerçant dans le pays ; les représentants de la société civile ; et l'équipe pressentie (coordinateur de l'organisme relais, et animateurs professionnels et locaux) pour la mise en œuvre du Profadel/OIF.

2. La seconde séquence porte sur la présentation du programme aux différents acteurs, la définition des modalités de sa mise en œuvre et l'élaboration des activités (matrice de cadre logique) des six premiers mois.

Les organes fonctionnels

Ces organes peuvent être mis en place dans le cadre de l'atelier de lancement et d'harmonisation méthodologique, ou ultérieurement. Par expérience, il est recommandé que les membres de ces organes soient désignés avant pour assister à l'atelier, et, de ce fait, bien comprendre les tenants et les aboutissants du projet. Cela évitera beaucoup d'incompréhensions sur leurs rôles et permettra de prendre la mesure de leurs responsabilités. Les deux organes de gouvernance d'une importance cruciale sont les suivants.

Quelques points d'attention

- Dès la phase de lancement, les objectifs et résultats escomptés du projet doivent être bien clarifiés, et il est important de s'assurer que la compréhension est commune pour toutes les parties prenantes, et à tous les niveaux (national et local).
- Il est crucial, dès les premières réunions organisées dans le cadre du lancement du projet (si possible lors de la réunion d'information et de contacts), d'identifier les défenseurs et les opposants au projet. Pour ces derniers, il est important de comprendre les raisons de leur réticence, afin de fournir les arguments adéquats pour lever leurs réserves.

1. Le comité de veille et de suivi (CNVS), créé par arrêté de l'autorité politique et administrative compétente, est un organe consultatif, garant de la bonne mise en œuvre du programme. Ce comité, selon les pays, est composé au moins d'un représentant du ministère en charge du développement local et/ou de la décentralisation, d'un responsable des services déconcentrés, d'un représentant du comité des bailleurs de fonds (si existant), des présidents des collectivités locales concernées, des représentants des comités locaux de développement concernés et du correspondant national de la Francophonie.

Les coordonnateurs des organismes relais sont des membres observateurs des comités.

2. Les comités locaux de développement (CLD), créés et officialisés par les autorités locales compétentes, dotés à terme d'une personnalité juridique et mis en place à l'issue d'une phase de sensibilisation et d'animation au niveau des localités, sont des organes représentatifs de la population des collectivités locales cibles, chargés de l'animation du programme. Ce sont des structures d'expérimentation de la démocratie participative pour le développement, et ils ont pour vocation d'associer étroitement tous les acteurs locaux à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'un plan de développement local.

Répartition des rôles entre les parties prenantes

Dans chacun des pays pilotes retenus, le programme a été mis en place, sous le mode recherche/développement et itératif, dans une unité territoriale donnée, ce qui nécessite une certaine flexibilité pour adapter la démarche à chaque zone d'intervention. Celle-ci ne peut être obtenue que si chaque acteur comprend et joue sa partition.

La démarche d'intervention du Profadel/OIF étant multipartenaire, elle fait intervenir plusieurs acteurs, dont les principaux sont l'OIF, les gouvernements des pays bénéficiaires à travers le comité national de veille et de suivi (CNVS), l'organisme relais qui appuie la mise en œuvre du programme et représente la société civile, les représentants de la collectivité locale et les bénéficiaires.

Le CNVS, un fonctionnement mitigé, source de leçons apprises

Le CNVS est l'instance de gouvernance et de pilotage du programme au niveau national. Par sa composition et ses attributions, il occupe une position stratégique dans la mise en œuvre du programme au niveau des pays, en veillant par exemple à sa conformité avec les orientations nationales, à l'implication et la participation effective de tous les acteurs étatiques concernés, au suivi de la planification et de l'opérationnalisation du programme, ainsi qu'à la résolution des difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre.

Dans la pratique, en raison d'un certain nombre de difficultés, le CNVS, à des degrés variables suivant les pays d'intervention du Profadel/OIF, n'a pas pu fonctionner de manière à jouer pleinement ce rôle d'organe de pilotage. Il s'agit par exemple de :

- l'insuffisance ou la faible ou non-mobilisation à temps du budget alloué au fonctionnement du CNVS, ce qui n'a pas permis aux membres de cet organe de se réunir régulièrement ou de mener des visites de suivi périodiques aux fins d'apprécier le niveau de réalisation du programme et d'apporter les correctifs nécessaires en concertation avec l'OIF et les partenaires locaux ;

Quelques points d'attention

- Le choix des membres du CLD est déterminant dans la réussite de sa mission. L'expérience du Profadel/OIF a montré que, lorsqu'il est guidé par des considérations autres que celles de la compétence et de la représentativité des composantes sociale, économique, culturelle, etc. de la communauté, le CLD est peu efficace dans l'animation du développement de la collectivité.
- Le succès du CLD dépend aussi en grande partie de la qualité de ses membres, de leur leadership et de leurs capacités entrepreneuriales. Il est aussi tributaire de leur aptitude à fédérer les différentes sensibilités, y compris politiques, de la communauté, à saisir les opportunités de développement et à mobiliser les ressources, notamment techniques. Les CLD de Taïba Ndiaye (Sénégal) et de Katanga (Togo) ont mieux réussi que les autres en mobilisation de ressources pour ces différentes raisons.
- La personnalité juridique du CLD est l'un de ses facteurs principaux de réussite, tant dans la mobilisation des partenaires que dans celle des ressources : plus il est autonome dans sa constitution et son fonctionnement, plus son niveau de performance sera élevé.

- l'agenda chargé de certains membres dont les responsabilités ne leur permettent pas d'être toujours disponibles pour les sessions du CNVS ;
- le faible pouvoir de décision du CNVS sur certaines questions qui sont de nature politique et, en tant que telles, nécessitent l'implication de l'autorité de tutelle du programme ;
- l'instabilité des représentants des membres du CNVS et leur niveau de pouvoir de décision. La première difficulté ne permet pas aux institutions concernées de mieux suivre et de s'impliquer dans le pilotage du programme, et la seconde les empêche de se prononcer pleinement sur les orientations à apporter à son opérationnalisation.

De ces difficultés, les quatre leçons suivantes sont apprises.

1. Mobiliser à temps le budget de fonctionnement du CNVS inscrit dans la contrepartie nationale du programme.
2. Choisir les membres du CNVS en veillant à ce que :
 - ne soient très impliqués dans le programme seulement ceux ayant un pouvoir de décision au sein de leurs institutions ;
 - ils disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour interagir et négocier directement avec les partenaires techniques et financiers intervenant
3. Mettre en place des comités de suivi mixtes, sensibles au genre et représentatifs de toutes les sensibilités socioprofessionnelles.
4. Avoir un cahier de charges ou des termes de références négociés et signés entre l'OIF et les différentes institutions représentées au sein du CNVS pour évaluer les performances de ce dernier, afin de renouveler les membres aussi rapidement que possible quand c'est nécessaire.

dans le pays, afin de rechercher le cofinancement des projets mis en œuvre à la base ;

- ils aient de l'influence sur les comités locaux de développement mis en place dans le cadre du programme, afin d'exiger d'eux des comptes quand c'est nécessaire, notamment pour éviter les retards au niveau du rapportage technique et financier, et/ou au cours des processus de passation des marchés ;
- ils possèdent des compétences avérées et de bonnes connaissances en matière de politique de décentralisation et de politiques connexes (développement local) au niveau du pays, pour veiller à plus de cohérence et d'harmonie entre les stratégies nationales et le niveau local.



Amélioration de l'accès aux services sociaux de base : des bénéficiaires à une borne-fontaine dans le secteur de Muhanda (Rwanda), avril 2014. © OIF

- L'OIF définit les orientations stratégiques (à travers le comité d'orientation), mobilise les ressources financières et humaines (équipe-programme, expertises techniques, etc.), et assure le suivi des activités.
- Les gouvernements, notamment à travers le CNVS, apportent un appui institutionnel à la mise en œuvre du programme dans le pays d'intervention, valident la planification opérationnelle proposée par les bénéficiaires et assurent le suivi de l'exécution des activités.
- Les organismes relais accompagnent les communautés dans le processus d'élaboration des plans locaux de développement (PDL), la rédaction des dossiers de demande de financement, la réalisation d'une planification opérationnelle des activités, la mise en œuvre et le suivi. En outre, ils participent au renforcement des capacités des membres des comités élus et appuient l'OIF et le CNVS dans la levée des obstacles identifiés et dans la mobilisation de ressources auprès des partenaires financiers.
- Les communautés bénéficiaires, à travers les CLD/COMO/CVD, avec l'appui des organismes relais, planifient, mettent en œuvre et suivent les activités validées par le CNVS, suivant les orientations stratégiques de l'OIF. Aussi, elles contribuent au financement de certaines actions de consolidation.

MISE EN PLACE DU PROFADEL/OIF AU NIVEAU LOCAL

La stratégie d'opérationnalisation au niveau local du Profadel/OIF obéit aux mêmes principes que sa méthodologie de déploiement au niveau national : orientation et appui institutionnel, partenariat avec la société civile organisée, synergie des acteurs et mutualisation des expériences.

Trois principes gouvernent cette stratégie d'opérationnalisation du programme au niveau local : l'inclusion des parties prenantes, le renforcement de leurs capacités à initier et conduire des actions de développement au profit de leur territoire, ainsi que leur aptitude à capitaliser et répliquer les expériences (réussies) issues de leurs différentes interventions. La stratégie se déploie en 4 phases :

1. mobilisation de la communauté;
2. mise en place des cadres de concertation, structures de coordination;
3. identification des besoins et planification des actions de développement;
4. mise en œuvre des initiatives (projets, financement, suivi, évaluation).

Quoique chronologiques, ces étapes sont itératives. Ainsi, certaines d'entre elles peuvent se dérouler simultanément, et d'autres, se chevaucher. Elles ne diffèrent pas fondamentalement des étapes constitutives de la

Quelques principes caractéristiques de la démarche d'opérationnalisation du Profadel/OIF au niveau local

- L'inclusion de toutes les composantes de la communauté. La démarche s'intéresse, consulte et intègre toutes les catégories d'acteurs afin d'aboutir à un large consensus et une acceptation de la démarche de planification locale promue par l'OIF.
- La valorisation des forces et opportunités de la communauté en termes d'initiation des actions de développement. La stratégie n'occulte pas non plus les faiblesses et les menaces susceptibles de ralentir ou de handicaper la mise en œuvre des actions de développement portées par les communautés locales. En ce sens, la stratégie tient compte des organisations qui animent la vie associative et des autres structures de la société civile locale : c'est sa dimension partenariale qui s'exprime également dans la prise d'engagement par les différentes parties prenantes.
- L'intégration du genre, et en particulier de l'égalité femme – homme, tout en composant avec les exigences culturelles propres à chaque communauté. La stratégie travaille donc à promouvoir l'équité et une plus large inclusion, non seulement des femmes, mais aussi des jeunes et des couches vulnérables de la communauté (handicapés, personnes du troisième âge, allochtones, etc.).

- La capitalisation et la durabilité de l'intervention, le but étant d'inscrire les effets du Profadel/OIF dans le temps. À cet effet, la stratégie travaille à asseoir les interventions du programme sur un dispositif de gouvernance locale renforcé (aspect institutionnel), priorise les projets ayant une incidence socioéconomique (aspect social, financier et économique), et met en place, tout au long de ses actions, des activités de renforcement de capacités des acteurs (aspect technique), ces trois dimensions — institutionnelle, financière et technique — étant comprises comme indispensables à l'appropriation et la pérennisation des acquis du Profadel/OIF.
- Le renforcement des capacités. Il est transversal à toutes les composantes d'actions du Profadel/OIF et participe à doter ou à améliorer les aptitudes et les compétences des acteurs locaux du développement. Il se décline en formations (portant sur des thématiques générales ou associées aux projets), en mises à disposition d'expertises techniques et en rencontres de partage et d'échange entre les partenaires locaux.
- Le soutien aux initiatives de développement économique local en vue de renforcer le tissu économique de la collectivité et, par ricochet, d'améliorer le niveau de vie des ménages en contribuant à augmenter leur capacité d'épargne et d'investissement dans les activités génératrices de revenus.



Promotion du dialogue et de la concertation à l'échelle locale : assemblée générale du comité villageois de développement. Agou Nyogbo Agbétiko (Togo), novembre 2014. © OIF

démarche généralement adoptée par les structures d'appui au développement local, mais se distinguent singulièrement par la place prépondérante accordée au renforcement de capacités des acteurs — formation, appui-conseil, expertise technique, etc. — dans leur mise en œuvre.

La différence au niveau de la stratégie de l'OIF réside dans le fait que le processus d'intervention vise au premier chef le renforcement des capacités de la collectivité à initier et à conduire ses propres actions de développement. Le renforcement de capacités (formation, voyage d'étude, mise à disposition d'expertise technique, appui-conseil, etc.) est donc fondamental et commun à toutes les étapes de déploiement du Profadel/OIF à l'échelle locale. Par ailleurs, la stratégie d'intervention du programme tient compte de facteurs clés, au nombre desquels figure le principe d'appropriation et de capitalisation des initiatives de développement (voir encadré sur les différents facteurs caractéristiques de la stratégie d'opérationnalisation du Profadel/OIF au niveau local).

Mobilisation de la communauté

La mobilisation communautaire vise à accroître l'intérêt de la population et à rassembler ses différentes composantes autour des questions liées au développement de leur territoire. Elle est déterminante dans le déploiement de toute initiative d'appui au développement et en constitue la première étape.

Cette étape contribue à :

- renforcer la dynamique et les mécanismes existants en matière d'animation et de mobilisation de la communauté sur des initiatives de développement ;

- recueillir les attentes et les besoins de la communauté en lien avec le programme d'appui au développement local ;
- établir les niveaux de référence du programme afin d'apprécier ses effets et impacts au terme de sa mise en œuvre ;
- définir, avec les parties prenantes locales, les modalités d'opérationnalisation des prochaines étapes du programme d'appui au développement à la base, ainsi que :
 - leurs objectifs et les résultats attendus,
 - leur contenu,
 - les acteurs concernés et leurs rôles,
 - le calendrier de mise en œuvre,
 - etc.

La mise en œuvre du Profadel/OIF et, avant lui, des autres programmes de développement local de l'OIF a mis en exergue le rôle crucial que joue la mobilisation communautaire dans le processus de déploiement d'un programme d'appui au développement à la base. Si elle constitue une étape fondamentale dès l'entame de l'initiative, les expériences de l'OIF ont montré la nécessité de la maintenir tout au long du déroulement du programme, et de travailler à ce qu'elle touche toutes les catégories d'acteurs qui interviennent dans le cadre du développement de la collectivité locale.

Objectif (pourquoi ?)

- Fédérer les forces vives de la communauté autour de la mise en œuvre des actions de développement local, et en particulier autour d'un programme.

- Informer les parties prenantes locales sur les objectifs, la démarche de mise en œuvre et les résultats attendus d'un programme.
- Recueillir les attentes de la communauté en lien avec les objectifs du programme.
- Définir, avec les parties prenantes locales, les modalités d'opérationnalisation des prochaines étapes du programme.

Résultats attendus (quoi ?)

- L'intérêt de la communauté à la mise en œuvre des actions de développement local est accru.
- La population est informée et sensibilisée sur le programme ; elle est mobilisée pour sa mise en œuvre.

Groupe cible (pour qui ?)

- Population de la localité ciblée.
- Ressortissants de la localité.
- Autorités locales.

Responsables (par qui ?)

- Autorités locales.
- Partenaire technique exécutant le programme.

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Structures techniques déconcentrées en charge de l'appui au développement local ou de la décentralisation.

Parties prenantes associées (avec qui ?)

- Structures techniques déconcentrées en charge des services sociaux de base (éducation, santé, eau et assainissement, etc.).
- ONG intervenant dans la localité.
- Partenaires techniques et financiers actifs dans la localité.

Actions (comment ?)

- Animation villageoise — Sensibilisation : réunions et rencontres thématiques (focus group) ; visites ; porte-à-porte ; messages ou émissions sur les radios communautaires.

Outils (avec quoi ?)

- Crieur public ; radios communautaires.

Thèmes de formation

- Mobilisation communautaire.
- Animation et gestion de réunions villageoises.

Les bénéficiaires des formations sont les animateurs locaux et les organisations communautaires de base. Le but est de permettre à ces acteurs de poursuivre, avec un appui technique et financier de moindre importance,

L'importance d'une identification complète des parties prenantes et de leur prise en compte dans la mobilisation des acteurs

Agou Nyogbo Agbétiko (Togo) — Les activités de sensibilisation réalisées au début de la mise en œuvre du Profadel/OIF n'ont pas ciblé directement les ressortissants de la localité. Aucune démarche spécifique n'a été menée à leur endroit afin de les informer et de les sensibiliser sur les objectifs, les résultats attendus, et, surtout, la démarche de mise en œuvre du programme ainsi que ses implications en termes d'autonomisation de la communauté dans la définition et la conduite de ses initiatives de développement. Ils n'ont donc pas été directement mobilisés dès l'entame du programme.

Néanmoins, les ressortissants furent informés de l'existence du programme par leur famille restée dans la localité, avec les risques de distorsion et de réinterprétation d'information que comporte la transmission de données entre une source secondaire et un destinataire éloigné.

Au cours du déroulement du Profadel/OIF, il est apparu que les ressortissants regroupés au sein de diverses associations exerçaient une influence non négligeable sur les décisions et les choix opérés par les acteurs locaux directement concernés par le programme. Les avis « des fils et filles du » village — souvent des cadres dans l'administration publique, opérateurs économiques, etc. — étaient régulièrement requis par leurs frères. Ils constituent de fait une intelligentsia à laquelle se réfère la communauté, y compris les autorités, les chefs traditionnels et les leaders d'opinion, avant d'adopter ou non une position en lien avec le développement de la localité.

Le Profadel/OIF n'a pas su valoriser et tirer profit au plus tôt de l'influence de ce groupe d'acteurs « hors-terroir ». D'ailleurs, ils constitueront à certains moments, en méconnaissance de cause et par manque d'information fiable, des contraintes pour la mise en œuvre du programme.

les sensibilisations et la mobilisation communautaire tout au long du programme, et même après le retrait du partenaire extérieur.

Mise en place et renforcement des cadres de concertation

Dans le cadre d'un processus de développement local inclusif, la mise en place d'un cadre de concertation participe au renforcement de la dynamique organisationnelle de la collectivité locale. Le cadre de concertation est un dispositif multi-acteurs, représentatif des différentes composantes et sensibilités de la collectivité et des parties prenantes externes à la communauté. C'est

donc un espace d'échange et de dialogue entre des acteurs, dont la mise en place résulte d'un processus de consultation conduit le plus souvent dans le cadre d'un programme d'appui au développement local.

En ce qui concerne le Profadel/OIF, les cadres de concertation mis en place ou restructurés¹ — comité villageois de développement (CVD) au Togo, comité local de développement au Rwanda et comité de mise en œuvre opérationnelle (COMO) au Sénégal — ont eu

pour vocation d'associer étroitement tous les acteurs locaux à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'un plan de développement local. Ce sont donc des cadres de concertation à base territoriale.

Comme tout cadre de concertation et structures de coordination² à base territoriale, le CLD, le COMO et le CVD promeuvent la participation populaire dans la définition et la conduite des actions de développement aux fins d'un changement collectif de toutes les couches de la communauté. Cependant, ils présentent des caractéristiques spécifiques.

Leçons apprises

- Effectuer une typologie aussi complète que possible des acteurs afin d'identifier les parties prenantes du programme, y compris celles qui, bien que ne résidant pas dans la collectivité locale, exercent une influence, aussi minime soit-elle, sur son développement.
- En dehors des mass-médias (radios communautaires par exemple), privilégier les outils et les méthodes de communication qui permettent de toucher au plus près les acteurs (porte-à-porte, visites, rencontres villageoises, etc.), et de dialoguer et d'échanger sur leur compréhension des questions de développement.
- Parfois, la réalisation de microprojets de développement au cours de la phase de mobilisation permet de renforcer l'intérêt des acteurs attentistes à la réalisation du programme ou du projet final. Dans le cadre du Profadel/OIF, un regain d'intérêt traduit par une plus forte mobilisation a été observé dans des communautés cibles après la réalisation du premier projet prioritaire. Il a été déterminant pour le succès des initiatives ultérieures du programme.
- Impliquer les leaders d'opinion dans les actions de mobilisation communautaire. Lorsqu'ils sont acquis à la cause du programme, ils jouent un rôle favorable déterminant dans la mobilisation de la communauté. A contrario, ils constituent parfois des facteurs de blocage lorsqu'ils n'adhèrent pas au programme.
- Former un groupe relais — constitué par exemple des membres d'associations actives — capable de continuer la sensibilisation et la mobilisation sur des questions de développement après le retrait du partenaire extérieur. Un soutien technique et financier pourrait, parfois, s'avérer nécessaire au début de leurs activités de sensibilisation.
- Encourager la restitution des informations reçues au cours des séances de sensibilisation. Ces restitutions pourraient se faire au sein des ménages, des groupements ou associations, des communautés religieuses, etc.

- Ils sont constitués uniquement des acteurs locaux (autorités et élus, leaders d'opinion, groupements ou associations, etc.). C'est davantage le cas au Togo — où les cadres de concertation restructurés sont des CVD — que dans les 2 autres pays
- Ils sont des opérateurs de développement. Ils possèdent une dimension opérationnelle et sont actifs dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des actions de développement, en complémentarité et en bonne intelligence avec les autorités et les élus locaux, ainsi que les autres opérateurs de développement intervenant dans la collectivité (ONG, structures techniques déconcentrées, partenaires techniques et financiers, etc.). Le but est moins de déposséder les conseils communaux ou les autorités locales de leur prérogative, que celui d'impliquer plus activement l'ensemble des parties prenantes institutionnelles, collectives, individuelles, techniques et financières, etc., au pilotage et à la mise en œuvre du plan de développement de la collectivité locale. Cette dimension opérationnelle du CLD, du COMO et du CVD a, entre autres :
 - rendu les comités de développement plus flexibles et donc plus réactifs dans la gestion des initiatives de développement local ;
 - permis aux comités de développement de s'impliquer dans la gestion effective des actions de développement en prenant une part active dans l'élaboration du plan de développement, et en assumant le leadership (par délégation des élus locaux) dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des initiatives de développement ;
 - permis à ces cadres de concertation, en raison de leur statut d'association, de répondre avec succès à des appels à projets lancés aux organisations de la société civile, et auxquels les conseils communaux n'étaient pas éligibles.

Ces avantages, qui font du COMO et du CVD le bras technique des organes de gouvernance locale dans la gestion des secteurs de développement de la collectivité, ne sont véritablement acquis que si certains facteurs sont pris en compte, notamment la représentativité de tous les acteurs au sein du cadre, la définition et le res-

1. Les fonctions des structures mises en place ou renforcées grâce à l'appui du Profadel/OIF vont au-delà de celles traditionnellement dévolues aux cadres de concertations. Elles ont une dimension plus opérationnelle du fait qu'elles peuvent, par exemple, initier et assurer la maîtrise d'ouvrage des projets de développement. Au Togo, cette dimension est encore plus prépondérante en l'absence d'élus locaux due au faible niveau de décentralisation.

2. Organisation bien structurée dotée d'une instance de prise de décision.

pect de critères objectifs de choix des représentants, et l'appui des autorités locales.

Tirant leçon des expériences précédentes en la matière, dans le cadre du Profadel/OIF, le processus devant aboutir à la mise en place ou au renforcement du cadre de concertation s'est fait sous la houlette de l'autorité locale (élus, chefs traditionnels, etc.) et l'instance est dirigée dans le cadre des collectivités décentralisées par le responsable du conseil des élus locaux ou son adjoint, afin d'éviter les conflits de leadership ou de légitimité.

La mise en place ou la restructuration des cadres de concertation, ou structures de coordination, contribue à la promotion du dialogue entre les acteurs, et, plus largement, au renforcement des instances de gouvernance locale. Elle est donc une étape clé dans le processus d'appui au développement local, car elle prépare les acteurs à la planification des initiatives de développement.

Objectif (pourquoi ?)

- Créer ou renforcer un creuset d'échange et de dialogue multi-acteurs autour des questions de développement.
- Faciliter la concertation pour le pilotage et la mise en œuvre du plan de développement local.
- Accroître la dynamique organisationnelle de la collectivité locale.

Résultats attendus (quoi ?)

- Le dialogue, le partage d'expérience, l'apprentissage mutuel et la construction d'une identité de vue sur les préoccupations de développement local sont renforcés.
- Les autorités et élus locaux sont accompagnés activement par les parties prenantes dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des initiatives de développement.

L'importance d'une identification complète des parties prenantes et conflits d'intérêts dans la mise en place des structures de coordination

Katanga (Togo) – Au début de la mise en œuvre du Profadel/OIF, afin d'assurer une bonne appropriation du programme, les activités de sensibilisation en lien avec la phase de la mobilisation de la communauté avaient pris en compte toutes les couches sociales de la localité, notamment les groupements, qui constituent la majeure partie de la population, les différentes associations d'hommes, de femmes et surtout de jeunes, et les leaders d'opinion. Et même ceux qui, quelques années plus tard, joueront un rôle dans la gestion des infrastructures communautaires de Katanga.

Groupe cible (pour qui ?)

- Tous les acteurs locaux — institutionnels, collectifs, individuels, techniques, financiers, etc. — impliqués dans la planification, la formulation, la mise en œuvre et le suivi des initiatives de développement : autorités locales, associations, acteurs économiques, femmes, jeunes, services techniques déconcentrés, partenaires techniques et financiers, ONG, etc.

Responsables (par qui ?)

- Autorités locales.
- Leaders d'opinion.

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques en charge du développement à la base ou de la décentralisation.
- Partenaires techniques et financiers.

Parties prenantes associées (avec qui ?)

- Autorités administratives déconcentrées (préfet, gouverneur, etc.).
- ONG intervenant dans la collectivité.
- Partenaires techniques et financiers.

Actions (comment ?)

- Sensibilisation, information, etc.
- Rencontres d'échange et de partage (objectifs du cadre, structuration, composition, mission, etc.).
- Identification des acteurs qui seront représentés au sein du cadre de concertation.
- Établissement de critères de sélection des membres des structures de coordination ou du cadre de concertation, et désignation des représentants des acteurs.
- Consultation populaire pour la mise en place du bureau du cadre de concertation.

Au cours du déroulement du projet, précisément au moment de l'installation des organes de gestion, quelques personnes, qui, dans un passé récent, étaient impliquées dans la gestion d'infrastructures communautaires similaires, avaient postulé aux différentes postes de décision. Mais, parce qu'elles n'ont pas été choisies par la communauté, elles ont décidé de faire obstacle à la gestion des infrastructures d'hygiène et d'assainissement réhabilitées dans le cadre du premier projet. À cette fin, ces personnes se sont réunies au sein d'un creuset, l'Association pour le développement et la gestion de l'environnement (ADEGE) de Katanga. Cette association s'est mise à s'opposer physiquement à la gestion des latrines par le CVD, réclamant les recettes issues de l'exploitation des infrastructures, etc. Leurs actes compromettent la bonne gestion du programme, son appropriation et, donc, sa durabilité dans la localité.

- Formalisation du cadre de concertation : enregistrement auprès de la structure compétente, ouverture de compte bancaire, etc.
- Renforcement de capacités.

En cas de restructuration d'un cadre de concertation existant, les actions concernent la revue de la composition des membres, l'amélioration des statuts et du règlement intérieur, la formalisation, le renforcement de capacités, etc.

Outils (avec quoi ?)

- Répertoire des acteurs locaux.
- Critères et grilles de sélection des représentants des acteurs.
- Statuts et règlement intérieur.
- Etc.

Élaboration du plan de développement local

La planification est d'une importance capitale dans le processus de développement d'une collectivité. Elle reflète sa vision, traduit ses aspirations à un mieux-être collectif et individuel, et esquisse les transformations sociale, économique, environnementale, etc. souhaitées par ses membres dans un horizon temporel bien circonscrit.

Comme instrument prospectif de guidage et de cadrage de la transformation de la communauté, l'outil de planification, en l'occurrence le plan de développement local, doit s'inscrire dans les politiques et stratégies nationales, et s'emboîter dans celles des espaces supra territoriaux et administratifs de la collectivité – région, département, commune¹, etc. Ainsi, l'exercice de planification du développement local est l'émanation d'une volonté politique, d'abord nationale puis locale, de répondre efficacement aux besoins des communautés de base à travers des projets structurants, identifiés et mis en œuvre collectivement, en lien avec les priorités et orientations nationales. La planification du développement local est le fruit d'un

Leçons apprises

- Préférer à la création de nouveaux cadres de concertation, la restructuration et le renforcement des cadres de concertation existants, en adéquation avec la législation nationale.
- Si le cadre de concertation est mis en place avec l'appui d'un partenaire financier, il lui est indispensable de mettre en place et d'opérationnaliser un mécanisme de mobilisation de ressources afin de garantir sa pérennité après le retrait du partenaire.
- Le cadre de concertation n'est effectif au regard de la loi que lorsqu'il dispose d'une personnalité juridique, comme une force de voie et de confiance.
- Aider le cadre de concertation à définir clairement ses rôles et responsabilités, et à se doter de statuts et d'un règlement intérieur.
- Travailler autant que possible à rendre le cadre de concertation apolitique. Cela passe par l'établissement et le respect de critères objectifs de compétence, de diversité et de représentativité dans la cooptation des membres du cadre de concertation, ainsi que leur acceptation par la communauté. Cela permet d'éviter la « récompense d'amis » à travers leur « nomination » au sein de comités mis en place dans le cadre d'un projet.
- Si l'option est prise de faire du cadre de concertation un opérateur de développement, prévoir son accompagnement pour qu'il se dote d'un plan stratégique couplé avec un plan de renforcement de capacités techniques (notamment sur le montage de projet, la mobilisation de ressources, la mise en œuvre et le suivi des initiatives de développement

local) et d'un plan de mobilisation des ressources.

- Tenir compte, dans les critères de choix des membres, du cadre de concertation et de la structure de coordination, et du niveau de compétence et d'expérience dans la mise en œuvre et la gestion d'initiatives de développement local.
- Afin d'éviter les conflits de leadership ou de légitimité, placer le processus d'installation ou de restructuration du cadre de concertation sous l'autorité de l'élu local dans un contexte de décentralisation.
- Veiller à ce que le choix du président du cadre de concertation tienne compte de sa disponibilité à jouer pleinement son rôle. Dans le cas du Rwanda, il est préférable qu'il ne soit pas le secrétaire exécutif du secteur en raison de son agenda chargé.
- Quoiqu'inclusif, veiller à ce que le cadre de concertation ne dispose pas d'un effectif pléthorique. En moyenne, l'effectif optimal qui facilite le fonctionnement du cadre de concertation est d'environ 15 membres ; 20 au maximum. Cela exige une attention particulière dans l'identification des différents représentants.
- Bien que le leadership et l'implication dans les questions de développement soient des critères de sélection conseillés, la présence des mêmes responsables à la tête de la plupart des cadres de concertation peut générer certains blocages dans le fonctionnement des organisations, voire le désintérêt des autres acteurs locaux.
- Veiller à ce que la majorité des prérogatives du cadre de concertation ne soient pas concentrées entre les mains d'une minorité de membres. Cela est source d'attentisme de la part des autres membres.

1. Les dénominations varient selon les découpages territoriaux et les modèles de déconcentration et de décentralisation adoptés par les pays.

consensus. D'abord celui des autorités ou élus locaux de s'engager dans un processus de planification à travers l'élaboration d'un plan de développement local en adéquation avec les orientations nationales. Ensuite celui de la communauté de participer, de s'impliquer et de s'approprié ledit processus. L'élaboration d'un document de planification locale est donc adossée à une consultation populaire qui, globalement, avec l'appui des structures techniques et des partenaires financiers, permet, au fil des étapes, d'identifier les besoins de la communauté (diagnostic participatif), de formuler et de planifier en réponse des actions (phase de planification), et de valider la planification ainsi proposée (phase de validation). Enfin, cette concertation communautaire est toujours requise pour la mise en œuvre et le suivi du document de planification ainsi élaboré.

La démarche de planification locale appliquée au cours de la mise en œuvre du Profadel/OIF ne diffère pas fondamentalement de celle adoptée par les structures et partenaires techniques d'appui à la décentralisation et au développement local. Comme les autres méthodologies, elle comporte les étapes préparatoires et de mobilisation de la communauté, de zonage, du diagnostic participatif, de la planification, de la validation, et, enfin, de la mise en œuvre et du suivi du plan de développement local. Néanmoins, la démarche appliquée par l'OIF se distingue des autres par la place importante accordée au renforcement de capacités des acteurs locaux dans le processus de planification du développement local. Tout au long du processus, les acteurs locaux ont été outillés et accompagnés en vue d'une meilleure appropriation du plan de développement. Ainsi, un plan de renforcement de capacités, élaboré à partir des besoins des acteurs identifiés dans le plan de développement local et complété ou actualisé au besoin par des enquêtes, a été exécuté afin d'améliorer les compétences et aptitudes des acteurs locaux et de leurs partenaires à élaborer, mettre en œuvre et suivre le plan de développement local.

L'expérience du Profadel/OIF a mis en exergue la nécessité de renforcer le processus d'élaboration du plan de développement local en y intégrant plus efficacement les enjeux actuels tels que le développement économique local, le développement durable, le changement climatique, la gestion intégrée des ressources en eau, l'énergie verte, etc., et un mécanisme de financement des projets bien défini et compris par les parties prenantes locales.

Objectif (pourquoi ?)

- Planifier le développement local.

Résultats attendus (quoi ?)

- Les besoins de développement des différents secteurs de la collectivité sont connus et des réponses adéquates formulées de manière participative sont proposées.
- La collectivité s'est dotée d'une vision à moyen et long terme en cohérence avec ses aspirations et les priorités de développement au niveau national.

- Le plan de développement local est disponible et est la porte d'entrée de nouveaux partenaires.

Groupe cible (pour qui ?)

- Communauté locale.

Responsables (par qui ?)

- Autorités locales.
- CLD, CVD, COMO.

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques en charge du développement à la base ou de la décentralisation.
- ONG ou expertise technique accompagnant le processus d'élaboration du plan de développement local.

Parties prenantes associées (avec qui ?)

- Autorités administratives déconcentrées (préfet, gouverneur, etc.).
- Partenaires techniques et financiers.

Actions (comment ?)

- Préparation : mobilisation communautaire (sensibilisation, information sur le processus de planification locale), etc. ; identification des parties prenantes ; mise en place du dispositif de pilotage ; etc.
- Formation : formation et préparation des acteurs locaux ; mise à disposition d'expertise technique ; etc.
- Zonage et diagnostic participatifs : diagnostic institutionnel, social, économique, etc.
- Planification proprement dite : définition de la vision et des objectifs stratégiques ; identification des besoins et formulation des réponses par secteur de développement ; évaluation des ressources nécessaires à leur mise en œuvre ; programmation ; etc.
- Élaboration et validation : élaboration du plan de développement local ; restitution et validation par les acteurs ; adoption par les autorités et élus locaux ; approbation par l'autorité de tutelle ; vulgarisation.
- Mise en œuvre et suivi : priorisation des projets ; mobilisation des ressources ; mise en œuvre et suivi des projets.

Ces étapes ainsi que leur contenu sont indicatifs. Il existe une diversité de démarches et de méthodes présentées en détail dans des documents élaborés par des structures techniques nationales et des agences internationales d'appui au développement local.

Thèmes de formation

- Techniques et outils de planification locale à l'intention des ONG et autres structures de facilitation.
- Rôle et responsabilités des acteurs locaux dans le processus d'élaboration du plan de développement local.

Élaboration de plan de développement local au profit des secteurs au Rwanda : une expérience inédite

Le territoire rwandais est divisé en quatre provinces (Est, Ouest, Nord, Sud), plus la ville de Kigali. Les provinces sont composées de districts, qui sont divisés en secteurs. Les secteurs, à leur tour, sont composés de cellules. Au plus bas niveau, il y a les villages, composés d'environ 150 ménages.

Bien que ne disposant pas d'autonomie de décision et financière, l'option a été prise, dans le cadre du Profadel/OIF, en accord avec la partie nationale, de faire du secteur le niveau d'intervention du programme. Ce choix s'inscrit dans les stratégies et politiques nationales de décentralisation, qui prévoient le transfert progressif de certaines compétences et responsabilités aux secteurs. Ainsi, le Profadel/OIF a initié et accompagné la mise en place des CLD non seulement au niveau des secteurs, mais aussi des districts, afin de permettre aux responsables de ces derniers un meilleur suivi des actions du programme. En outre, les secteurs ont été dotés de plans de développement local (PDL), dans le but d'améliorer la prise en compte des besoins de la population à la base, la pertinence des solutions qui sont proposées pour les résoudre, ainsi que la planification et la mise en œuvre des actions développées pour le bien-être des communautés locales. Les PDL sont conçus afin de permettre à la fois de toucher au plus près les besoins des communautés de base, de nourrir l'élaboration des plans de développement des districts (PDD)

et des plans nationaux, et d'améliorer leur déclinaison à l'échelle locale.

Il est nécessaire, d'une part, que les priorités et les actions retenues dans les plans de développement des secteurs soient en lien avec les priorités identifiées au niveau des districts, et d'autre part que les secteurs fassent des plaidoyers afin que ces actions soient intégrées dans les contrats de performance annuels des districts. Une telle disposition facilite l'appui des districts, contribue à un meilleur suivi des plans de développement locaux, et permet une meilleure prise en compte, par les districts, des performances réalisées par les secteurs.

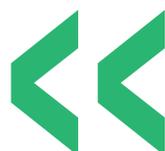
L'initiative du Profadel/OIF de doter les secteurs de plans de développement local est en phase avec les mesures envisagées par la politique nationale de décentralisation, mais qui, jusqu'alors, n'étaient pas mises en œuvre compte tenu de l'importance des ressources nécessaires pour doter les 416 secteurs du pays de cet outil de planification du développement.

Le choix du secteur comme niveau d'intervention du Profadel/OIF et la réalisation et la mise en œuvre des plans de développement local constituent la plus-value du programme. Le Profadel/OIF a contribué à alimenter les réflexions sur l'opérationnalisation du processus de décentralisation au Rwanda, qui devrait permettre au secteur de jouer un rôle plus important dans les stratégies de développement. De plus, sous l'impulsion du Profadel/OIF, il est envisagé par le ministère de tutelle de doter les 410 autres secteurs restants de PDL.

Mise en œuvre des initiatives de développement local

Elle est la phase d'opérationnalisation de la vision de développement adoptée par la communauté au cours du processus de planification locale. Les initiatives de développement local constituent la traduction en action concrète des propositions formulées dans le plan de développement local. Leur mise en œuvre recouvre un ensemble de décisions, d'organisation et d'opérations qui relèvent, dans le cadre d'une action portée par la communauté, de la responsabilité de l'autorité ou de l'élu local. Cette chaîne d'opérations et de décisions concerne aussi bien la formulation ou le montage de l'initiative, sa mise en œuvre et son suivi, que la gestion du service subséquent mis en place.

La mise en œuvre et la gestion des initiatives de développement complètent le processus de planification et constituent avec lui l'expression de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage par les acteurs locaux. Dans le cadre du Profadel/OIF, la dimension stratégique de la maîtrise d'ouvrage a été considérée et utilisée aux fins d'accompagner le renforcement de la dynamique organisationnelle des acteurs locaux, le but étant de consolider la gouvernance locale et in fine l'avènement de la transformation de la collectivité.



« La proximité des points d'eau potable des concessions mis en place par le Profadel/OIF contribue énormément à alléger nos peines et celle de nos enfants scolarisés qui ont plus de temps à se consacrer aux activités scolaires. Nous avons abandonné la fréquentation des sources d'eau non potable pour l'approvisionnement de nos ménages en eau ».

Une bénéficiaire du projet d'adduction d'eau, secteur de Muhanda, Rwanda.



Outre la planification décrite plus haut, la maîtrise d'ouvrage locale recouvre également :

- la priorisation des actions inscrites dans les documents de planification locale et l'assurance de leur cohérence avec les stratégies et politiques régionale/départementale/cantonale/etc., et nationale;

Leçons apprises

- Veiller au caractère participatif et inclusif du processus d'élaboration du plan de développement local pour garantir son appropriation par tous les acteurs et l'assurance que les solutions identifiées répondent aux besoins réels de la communauté.
- Mettre l'accent sur le caractère économique des actions et des projets qui contribuent foncièrement à l'amélioration du niveau de vie des habitants.
- Inclure un volet « renforcement des capacités des acteurs locaux » dans le processus d'élaboration du plan de développement local. Le renforcement des capacités va au-delà de la formation et comprend, entre autres, les voyages d'études et d'échanges, ainsi que l'appui technique au développement organisationnel au profit des acteurs. Il va également au-delà de l'élaboration proprement dite du plan de développement local pour toucher, ne serait-ce qu'au travers des formations, la mobilisation de ressources pour la mise en œuvre des projets, la maîtrise d'ouvrage locale, etc.
- Pour tous les projets retenus, identifier les besoins de renforcement des compétences des acteurs indispensables à leur bonne exécution.
- Intégrer plus efficacement dans le plan de développement local les enjeux actuels tels que le changement climatique, la lutte contre la désertification, la gestion des ressources en eau, les énergies renouvelables, les emplois verts et les autres préoccupations environnementales qui impactent l'économie locale. L'adoption en 2015 des Objectifs de développement durable (remplaçant les OMD) et la mise en œuvre du Programme « Intégration des ODD dans les politiques et stratégies régionales, nationales et locales » de l'OIF militent pour l'intégration des ODD dans les plans de développement locaux.
- Intégrer dans le plan de développement local un mécanisme de financement des projets. Il n'est souvent pas bien défini et n'est pas toujours opérationnalisé. L'approche de financement du développement durable, et notamment la responsabilité sociale des entreprises (RSE), promues entre autres par l'OIF, peuvent inspirer ce mécanisme.
- Lorsque le plan de développement concerne une collectivité infra-territoriale, s'assurer que les priorités et les actions retenues s'intègrent dans celles de la collectivité supra territoriale. Cela renforce non seulement le lien entre les instruments de planification de ces deux territoires, mais cela facilite également les plaidoyers pour la mobilisation de la collectivité supra-territoriale.

- la définition de l'idée de projet sur la base des propositions d'actions identifiées dans les documents de planification locale;
- l'étude de faisabilité pour préciser l'idée de projet, l'améliorer ou la changer au profit d'une alternative plus pertinente;
- la formulation de l'option retenue sous la forme d'un projet de développement local (élaboration du document de projet);
- la mobilisation et la gestion des ressources financières internes et externes;
- la mobilisation (contractualisation) d'expertises techniques capables de réaliser le projet et la mise en place d'un dispositif de suivi du projet;
- la mise en œuvre proprement dite du projet (travaux, etc.);
- l'opérationnalisation du service;
- l'évaluation et la capitalisation.

Étude de (pré) faisabilité

Objectif (pourquoi ?)

- Apprécier l'idée de projet et évaluer sa pertinence en lien avec les besoins des bénéficiaires, sa faisabilité en rapport avec les ressources mobilisables par les parties prenantes, leur capacité de gestion, etc.

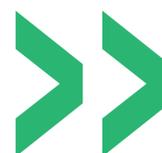
Résultats attendus (quoi ?)

- L'idée de projet initiale est précisée, améliorée ou reformulée.



« En outre, il y a aussi un effet sur l'économie : avant les bornes-fontaines, on traitait l'eau du puits de Keur Birane avec de l'eau de javel pour éviter les maladies. Aujourd'hui, on n'achète plus d'eau de javel. Cette économie sert à améliorer les repas de la famille. On dépense toujours pour l'eau des bornes-fontaines, mais c'est mieux, car il n'y a plus de maux de ventre ni de dysenterie avec la consommation de l'eau potable. »

Aminata Ba, Village de Paté Poulo 2, commune de Nguer Malal, Sénégal.



Leçons apprises

- Importance fondamentale de réaliser une étude de faisabilité aussi fournie (technique, sociale, économique, organisationnelle, environnementale, etc.) que possible, et de manière inclusive.
- Inclure, dans le chronogramme de mise en œuvre du projet, le temps imparti à la réalisation de l'étude d'une faisabilité aussi détaillée que possible.
- Lorsque le porteur de projet (collectivité locale) n'est pas le mandataire de l'étude (cas par exemple d'un projet initié par un programme d'appui au développement local), s'assurer de la restitution des résultats de l'étude aux bénéficiaires directs et aux autres parties prenantes.
- S'assurer d'obtenir un large consensus autour de l'option technique préconisée par l'étude afin d'opérationnaliser l'idée de projet. Cette identité de vue de tous les acteurs, en particulier des principaux concernés, est indispensable au succès du projet.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage du projet (autorités et élus locaux...).

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Expertise technique d'un consultant, bureau d'études.

Partie prenante associée (avec qui ?)

- Structures déconcentrées d'appui technique.

Actions (comment ?)

- Mise en place d'une commission des marchés.
- Consultation restreinte ou appel d'offres ouvert, ré-

ception des offres techniques et financières, évaluation et sélection.

- Notification du marché au prestataire sélectionné, élaboration et signature des documents contractuels.
- Lancement et suivi de la réalisation de l'étude.
- Restitution des résultats de l'étude et validation de l'option technique préconisée.

Outils (avec quoi ?)

- Termes de référence, cahier de charge, dossier d'appel d'offres, lettre d'invitation, grille d'évaluation des offres techniques et financières, contrat, etc.

Formulation du projet (élaboration du document du projet)

Objectif (pourquoi ?)

- Définir les objectifs et la chaîne des résultats du projet.
- Détailler des informations nécessaires à l'opérationnalisation du projet : la méthodologie de mise en œuvre, le dispositif de suivi, les risques et les mesures d'atténuation, le budget, etc.

Résultats attendus (quoi ?)

- L'initiative de développement est bien définie et ses modalités de mise en œuvre comprises par toutes les parties prenantes locales.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage du projet (autorités et élus locaux).

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques en charge du développement à la base ou de la décentralisation.
- Partenaires techniques.
- ONG.

Leçons apprises

- Rechercher le plus large consensus au cours de la phase de conception du projet, l'adhésion des acteurs à sa mise en œuvre en dépend en grande partie.
- S'assurer que les modalités de mise en œuvre et de gestion du projet soient comprises de toutes les parties prenantes. Cette compréhension pourra s'obtenir par des séances de sensibilisation, d'information et de communication, qu'il faudra maintenir durant tout le cycle du projet.
- Renforcer les compétences des acteurs locaux en montage de projet. Un pôle d'expertise locale, en l'absence d'une commission technique dans l'administration communale, peut être constitué, afin d'accompagner les autorités et élus locaux dans la formulation des projets. L'intéressement ou la rémunération des membres de ce pôle est nécessaire à son bon fonctionnement.

- Dans l'évaluation financière du projet, s'assurer de l'appréciation rigoureuse des ressources disponibles au sein de la collectivité et de sa capacité à contribuer au financement du projet. Il en est de même pour les sources de financement mobilisables à l'externe.
- Si nécessaire, et si possible, fragmenter le projet en plusieurs phases en fonction de la disponibilité de ressources, sans pour autant déprécier la qualité des ouvrages et/ou des services à mettre en place.
- Si l'un des livrables du projet est la réalisation d'une infrastructure, l'étude de faisabilité devra éclairer sur les modalités et les critères du choix du site d'implantation de l'ouvrage.
- Si applicable, intégrer dans le coût de réalisation du projet les frais de prestation des expertises externes mobilisées pour l'élaboration ou la formulation du document de projet.
- Intégrer la mise en place du service résultant de la réalisation du projet (ex. : fourniture d'eau potable) dans les coûts de réalisation dès le départ.

Actions (comment ?)

- Mise en place d'un groupe d'acteurs disposant des compétences requises en l'absence de service technique au sein de l'administration communale.
- Collecte des données et élaboration du document de projet.
- Validation du document de projet par les parties prenantes, qui assurent le portage de l'initiative.

Outils (avec quoi ?)

- Cadre logique.
- Budget.

Thèmes de formation

- Élaboration de projet.
- Gestion axée sur les résultats.

Leçons apprises

- Avant la recherche de financement externe, s'assurer de la mobilisation effective de la contrepartie interne.
- Il est quasi impossible pour le porteur de projet de mobiliser des ressources externes lorsqu'il ne dispose pas de statut juridique. C'est le cas des GLD mis en place au niveau des secteurs d'intervention du Profadel/OIF au Rwanda.
- Dans le cadre d'un programme d'appui au développement, éviter de donner l'impression aux partenaires locaux que tous les projets identifiés seront financés uniquement par le partenaire financier. Cela n'encourage pas les acteurs à mobiliser d'autres financements, notamment externes.
- S'ils existent au niveau de la collectivité, mettre à profit les groupes ou forums des partenaires techniques et financiers, afin d'optimiser avec leur appui la mobilisation des ressources. Au Rwanda, le Joint Action Development Forum (JADF) 1 réunit les partenaires techniques et financiers actifs au niveau du district et du secteur.

Mobilisation de financement

Objectif (pourquoi ?)

- Trouver et gérer le financement (interne et externe à la collectivité) nécessaire pour la réalisation du projet et l'opérationnalisation du service dont il a permis la mise en place.

Résultats attendus (quoi ?)

- Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du projet sont mobilisées et convenablement gérées.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage du projet (autorités et élus locaux...).

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques, partenaires techniques, partenaires techniques et financiers, ONG.

Actions (comment ?)

- Soumettre une requête de financement à un partenaire technique et financier.
- Répondre à un appel au financement de projet lancé.
- Lancer un appel à souscription à la communauté à travers les ménages, les associations ou groupements, la diaspora, etc.
- Établir avec les entreprises présentes sur le territoire de la collectivité un partenariat fondé sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Thèmes de formation

- Sources et techniques de financement des initiatives locales de développement.

Mobilisation d'expertise technique

Objectif (pourquoi ?)

- Recruter le maître d'œuvre du projet
- Recruter ou faire recruter les expertises pour l'ingénierie sociale et l'exécution des travaux techniques du projet

Résultats attendus (quoi ?)

- Les expertises techniques indispensables à la mise en œuvre du projet sont mobilisées, et leur prestation suivie et évaluée.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage du projet (autorités ou élus locaux...) recrute le maître d'œuvre pour la mise en œuvre et la supervision du volet technique, et une structure d'ingénierie sociale pour l'intermédiation sociale et organisationnelle du projet. Il peut confier cette tâche à un maître d'ouvrage délégué.
- Le maître d'œuvre appuie le maître d'ouvrage pour le recrutement du bureau d'études technique et l'entreprise d'exécution des travaux.

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques en charge de la passation des marchés, partenaires techniques, partenaires techniques et financiers.

1. Le forum de concertation des partenaires au développement.



Échange entre la présidente du comité de gestion des latrines et l'expert mobilisé par le comité villageois de développement (CVD) pour accompagner la communauté dans la gestion des infrastructures d'assainissement. Kovié (Togo), juillet 2015. © OIF

Réalisation et suivi du projet

Objectif (pourquoi ?)

- Réaliser les travaux et autres activités (de renforcement de capacités par exemple) du projet conformément aux prévisions.
- Mettre en place et rendre opérationnel un dispositif de suivi des travaux.

Résultats attendus (quoi ?)

- Le livrable principal du projet (par exemple infrastructures, mécanisme de financement des AGR, repeuplement de cheptel, etc.) est disponible selon les normes requises et précisées dans le cahier des charges du prestataire.
- Les acteurs locaux ont amélioré leurs capacités à suivre et rendre compte de la réalisation d'une initiative de développement local.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage du projet (autorités et élus locaux...) a la responsabilité de suivre et d'apprécier la prestation des expertises techniques mobilisées, y compris celles du maître d'ouvrage délégué. Il s'adjoit pour cela une commission de suivi, qui intègre les représentants des acteurs concernés, y compris les usagers ou bénéficiaires directs du projet. Le suivi touche aussi bien les aspects techniques que financiers. La commission de suivi peut être la même que celle installée dès le lancement du projet, et qui suit tout le processus.

Actions (comment ?)

- Mise en place d'une commission et d'une cellule de passation des marchés.
- Identification du mode de sélection des expertises techniques (appel d'offres ouvert, consultation restreinte, marché par entente directe, etc.).
- Élaboration et lancement du dossier d'appel d'offres, du cahier de charge, de la lettre d'invitation, etc.
- Réception, dépouillement, évaluation des offres et sélection des prestataires.
- Notification des marchés aux prestataires sélectionnés, élaboration et signature des documents contractuels.

Outils (avec quoi ?)

- Cahier des charges, dossier d'appel d'offres, lettre d'invitation, grille d'évaluation des offres techniques et financières, contrat, etc.

Thèmes de formation

- Procédures de passation de marché.

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Les bénéficiaires participent aux travaux selon les modalités retenues (apport en nature : transport de sable et gravier, sécurisation des matériaux, etc.), ainsi qu'au suivi des travaux.
- Le maître d'œuvre recruté assure le suivi direct des prestataires, et en rend compte au maître d'ouvrage et à la commission de suivi.
- Les services techniques déconcentrés s'assurent de la conformité des travaux aux normes en vigueur dans le secteur concerné. Ils transmettent leurs avis et observations au maître d'ouvrage et à la commission de suivi.

Actions (comment ?)

- Mettre en place, former et doter la commission de suivi de ressources (financières et techniques).
- Organiser une rencontre de lancement des travaux.
- Organiser régulièrement des rencontres de travail avec le bureau de contrôle des travaux ou le maître d'œuvre délégué. Réaliser des visites de chantier et des réunions avec les différents prestataires recrutés. Consigner les observations et rendre compte régulièrement des résultats à la population.
- Coordonner les visites de suivi et mettre en cohérence les observations et les recommandations des différents acteurs qui en ont la charge.

Leçons apprises

- Mettre en place et rendre fonctionnel un mécanisme de suivi et d'évaluation des prestations des expertises techniques mobilisées, y compris celles du maître d'ouvrage délégué. Cela suppose que le maître d'ouvrage et les autres acteurs locaux disposent des capacités à cet effet, qu'il faudra au besoin renforcer.
- Respecter rigoureusement les procédures nationales de passation des marchés et, si c'est explicitement demandé, celles des partenaires financiers du projet.
- Lorsque la localité qui porte le projet n'est pas autorisée à conduire les procédures de passation de marché, celles-ci sont menées par l'autorité habilitée. Dans ce cas, il est nécessaire que les procédures se déroulent en étroite collaboration avec le porteur du projet, qui, ainsi, pourra participer au recrutement de l'expertise technique.
- Au Rwanda, le budget de la majorité des projets exécutés dans le cadre du Profadel/OIF excède le seuil pour lequel les secteurs sont autorisés à conduire les procédures de passation de marché. Le processus a donc été conduit par les districts. La principale leçon retenue est que l'implication des secteurs dans le processus permet son appropriation par les comités de gestion et le CDL, et un meilleur suivi des prestations des expertises techniques recrutées.

Exemple de mobilisation d'expertise pour la mise en œuvre du projet d'appui à la promotion des AGR

Togo : Les populations de Katanga et de Kovié, deux localités au sud du Togo, partagent la même difficulté d'accès au crédit de proximité pour le financement de leurs activités génératrices de revenus. Cette préoccupation figure donc dans les plans de développement des deux localités, élaborés dans le cadre du Profadel/OIF. Pour y répondre, les comités de développement des deux localités ont soumis à l'OIF une idée de projet portant sur la création d'une caisse villageoise d'épargne et de crédit (CEVEC), qui sera gérée par un comité mis en place localement.

Afin d'évaluer la pertinence de l'idée de projet et d'apprécier sa faisabilité au regard des besoins exprimés et des réglementations en vigueur sur la création de structures d'épargne et de crédit, une étude de faisabilité a été commanditée par l'OIF. Sa préparation s'est faite par l'équipe de gestion du Profadel/OIF, avec une implication active des porteurs de projet et de l'organisme

Outils (avec quoi ?)

- Compte-rendu de réunion, procès-verbal de visite de chantier, lettre d'avertissement, etc.

Thèmes de formation

- Suivi de la mise en œuvre d'un projet ; suivi des travaux de réalisation en fonction du type d'ouvrage.

Gestion du service

Objectif (pourquoi ?)

- Exploitation durable du produit principal du projet (ex. : serre de production de tomates).
- Accès durable de tous les bénéficiaires à un service de qualité fourni par l'extrant principal du projet.

Résultats attendus

- Le principal produit du projet est utilisé durablement par tous les bénéficiaires ciblés sans distinction.
- Les bénéficiaires satisfont durablement les besoins pour lesquels le projet a été initié.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage (les autorités ou élus locaux). Il confie l'exploitation à un comité de gestion constitué des représentants de toutes les parties concernées par l'exploitation du service, ou à un exploitant privé.

relais du programme au Togo (validation des termes de références (TDR), consultation restreinte, recrutement de l'expert, etc.).

Les résultats de l'étude ont été restitués aux acteurs locaux. L'étude a conclu que les localités et les acteurs ne remplissaient pas les conditions de création d'une CEVEC. Elle a proposé à sa place plusieurs alternatives, dont la constitution d'un fonds de garantie ayant pour but le développement des activités génératrices de revenus. Cette option a été validée et retenue par les bénéficiaires directs, et un document de projet a été élaboré. Pour la mise en œuvre du projet, les deux localités ont retenu les services d'experts techniques, qui les ont accompagnés dans l'identification et la sélection de l'institution de microfinance (IMF) au sein de laquelle le fonds de garantie sera logé, la négociation de la ligne de crédit mise à disposition par l'IMF, son taux d'intérêt, et la répartition des intérêts générés. Les expertises mobilisées ont également formé les comités de suivi de crédit et les ont accompagnés pendant les trois premiers mois de leur fonctionnement.

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques en charge du secteur concerné par le projet (éducation, santé, etc.).
- Artisans locaux formés, équipés et rémunérés pour l'entretien et la maintenance de l'ouvrage.

Partenaires associés

- Les structures régaliennes de l'État (préfet, gouverneur, forces de sécurité, etc.) interviennent en cas de conflit entre les différents acteurs.

Actions (comment ?)

- Selon le produit principal du projet et, dans le cas d'un ouvrage, en fonction du mode d'exploitation retenu, mettre en place un comité de gestion avec un cahier des charges bien précis, ou contractualiser avec un exploitant privé.
- Si c'est un comité de gestion, former et outiller ses membres. Le comité organise le fonctionnement, l'entretien et la maintenance ainsi que le renouvellement de l'ouvrage.
- Suivre régulièrement et rendre compte à la communauté de la gestion du service.
- Évaluer le niveau de satisfaction des usagers : les indicateurs de satisfaction doivent être définis et opérationnalisés par les usagers avec l'appui d'une expertise technique.

Outils (avec quoi ?)

- Cahier des charges de l'exploitant ou du comité de gestion; outils de gestion administrative, comptable et financière; compte d'exploitation prévisionnel; outils de suivi et d'évaluation de l'utilisation de l'ouvrage; outils d'évaluation de la satisfaction des usagers; etc.

Thèmes de formation

- Gestion de... (en fonction du type d'ouvrage).
- Suivi et évaluation du service de... (en fonction du type de service mis en place).

Leçons apprises

- Si des impondérables devaient entraîner une augmentation du coût des travaux, la décision de dépassement du budget initial, lorsque c'est possible, devra être prise après consultation de tous les acteurs concernés. Le risque de dépassement de coût est minimisé lorsque des études de faisabilité rigoureuses sont conduites. Il n'est pas rare qu'en voulant aller trop vite, ces études soient bâclées ou que des ressources suffisantes ne soient pas mises pour leur réalisation.
- Le maître d'ouvrage doit veiller à rendre régulièrement compte des dépenses effectuées dans le cadre de la mise en œuvre du projet en général et de la réalisation des travaux en particulier. La transparence doit être érigée en principe cardinal entre tous les acteurs concernés afin de renforcer les liens de confiance.
- S'assurer d'intégrer les coûts liés au suivi dans le budget du projet.
- Il est nécessaire que le comité de gestion du projet soit imprégné des procédures, notamment financières, du partenaire sur la mise en œuvre et le suivi des projets. Si nécessaire, former et accompagner les acteurs locaux à ce propos.

Suivi, évaluation et capitalisation

Objectif (pourquoi ?)

- Suivre la gestion du service mis en place à l'issue du projet.
- Auditer le projet afin d'identifier les leçons apprises pour améliorer la gestion du service ou répliquer la même initiative.

Résultats attendus (quoi)

- Le fonctionnement et la gestion de l'ouvrage réalisé et/ou du service mis en place sont suivis par les parties prenantes, et des ajustements sont apportés si nécessaire pour en optimiser l'utilisation et la satisfaction des besoins des bénéficiaires.
- Les facteurs de succès et d'échec, les bonnes pratiques et les leçons apprises issues de la mise en

Leçons apprises

- S'assurer que le comité de gestion du service soit le plus représentatif possible des différentes sensibilités de la collectivité locale. L'exclusion de certaines catégories d'usagers (jeunes, autochtones, femmes, etc.) dans la gestion du service handicape l'équité d'accès des populations aux services sociaux de base.
- Il est important que les indicateurs de suivi du service soient compris par tous les prenants-parts, en particulier les usagers, y compris ceux qui ne font pas partie du comité de gestion. Idem pour les indicateurs permettant d'apprécier le niveau de satisfaction des usagers du service. D'ailleurs ces indicateurs doivent être définis et opérationnalisés par les usagers et les autres acteurs concernés.
- Quant à la gestion du service des formations des formateurs, mettre en place un système de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les formations des formateurs ont été dupliquées au niveau local (former d'autres personnes, accompagner les projets).
- Élaborer le calendrier et le plan annuel de formations au niveau des districts et secteurs, pour qu'il soit intégré dans les plans d'exécution des activités des staffs de ces institutions.

œuvre du projet sont identifiés et compris par toutes les parties prenantes.

- Les expériences réussies et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet sont vulgarisées et connues d'autres collectivités et d'autres acteurs du développement local.

Responsables (par qui ?)

- Le maître d'ouvrage (les autorités ou élus locaux).
- Le partenaire technique et financier (dans le cadre d'un programme).

Suivi des projets du Profadel/OIF par l'unité de coordination des projets du ministère en charge de la gouvernance locale au Rwanda : un exemple d'appropriation des résultats du programme par la partie nationale

Rwanda : L'appui des communautés au quotidien dans la mise en œuvre du Profadel/OIF, et en particulier des projets prioritaires, était assuré par l'organisme relais, grâce, notamment, à ses animateurs déployés sur le terrain. En fonction de la nature du projet, les bénéficiaires étaient aussi suivis par les techniciens des secteurs — agronomes ou vétérinaires.

En 2014, l'organisme relais s'est retiré. Ce retrait s'inscrit dans une logique de désengagement progressif de l'OIF

Partenaires d'appui (avec qui ?)

- Services techniques déconcentrés.
- Bureau d'études, ONG, consultant, etc.

Partenaires associés (avec qui)

- Tous les acteurs concernés par la mise en œuvre du projet et la gestion du service dont il a permis la mise en place.

Actions (comment ?)

- Recrutement d'une expertise technique (souvent par consultation restreinte) selon les procédures de passation de marché en vigueur.
- Réalisation de l'étude et restitution des résultats aux parties concernées — Identification des bonnes pratiques.
- Si applicable, élaboration d'une feuille de route pour la prise en compte des recommandations formulées aux fins d'améliorer la gestion du service.
- Communication sur les bonnes pratiques et les leçons apprises à l'endroit d'autres collectivités et acteurs locaux (via des participations à des manifestations organisées au profit des communes ou sur le développement local et la décentralisation, etc.).

Outils (avec quoi ?)

- Cahier des charges, dossier d'appel d'offres, lettre d'invitation, grille d'évaluation des offres techniques et financières, contrat, rapport d'étude, poster, etc.

en vue de faciliter l'appropriation du Profadel/OIF par les communautés locales, une plus grande implication des gouvernements locaux dans la consolidation de ses acquis et une meilleure prise en compte du programme dans les politiques nationales en matière de protection sociale, de décentralisation et de développement communautaire. La coordination, le suivi et la capitalisation du programme dans les six secteurs furent donc confiés au SPIU, Single Project Implementation Unit, l'unité de coordination des projets du ministère en charge de la gouvernance locale. Cette démarche contribue ainsi à une intégration des initiatives de développement local du Profadel/OIF dans le portefeuille des projets de ce ministère.



Visite du maire de la communauté rurale de Nguer Malal (Sénégal) à des bénéficiaires, décembre 2015. © OIF

Leçons apprises

- Si la collectivité n'est pas en mesure de commander une évaluation du projet en bonne et due forme, en raison du manque de ressources, il est conseillé aux divers acteurs de se réunir afin d'échanger sur les résultats du projet quelques années après sa mise en œuvre (deux ou trois ans), de tirer les leçons apprises et d'identifier les perspectives pour lever les obstacles recensés. Dans cet exercice, la collectivité peut bénéficier de l'appui des services techniques déconcentrés¹. Cet appui n'est pas souvent valorisé, alors que les populations y ont droit. Cela peut résulter d'un attentisme de ces services vis-à-vis du projet, dû à une insuffisance de ressources pour accompagner les populations locales dans la mise en œuvre et le suivi des projets. Enfin, il est arrivé que certains services se comportent comme des bureaux d'étude et exigent l'établissement d'un contrat avec le partenaire financier avant de suivre les bénéficiaires du projet.
- Que l'évaluation soit réalisée par une expertise technique ou prenne la forme d'une rencontre d'échange

entre les acteurs, les indicateurs d'évaluation de la performance du service et de la satisfaction que les bénéficiaires en tirent doivent être définis par les parties prenantes, dont, en premier lieu, les usagers. Cela permet d'apprécier réellement les effets du projet sur la vie des bénéficiaires et le niveau de satisfaction des besoins à l'origine de sa mise en œuvre.

- Restituer et valider les résultats de l'évaluation par tous les acteurs. Cela permet à toutes les parties prenantes d'être au même niveau d'information et facilite leur mobilisation pour la mise en œuvre des recommandations retenues.
- Il ne faut pas attendre une évaluation complète des effets du projet avant d'apporter au besoin des améliorations ou des ajustements à la gestion du service dont il a permis la mise en place. Cela nécessite des rencontres régulières entre les acteurs pour échanger sur les résultats du dispositif de suivi mis en place.
- Valoriser, célébrer et vulgariser les bons résultats du projet mis en exergue par l'évaluation.

1. Cet appui facilite le suivi et la coordination des projets de développement local par les services techniques déconcentrés concernés.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL : EXEMPLE DE DEUX INITIATIVES RÉUSSIES DU PROFADEL/OIF



Renforcement des capacités techniques
des acteurs locaux : formation sur la gestion
d'une adduction d'eau potable. Agou Nyogbo
Agbétiko, Togo, novembre 2014. © OIF

À travers le Profadel/OIF, l'OIF a accompagné les collectivités locales dans le développement des services d'impulsion du développement économique. Cet appui s'est concrètement traduit par un soutien technique et financier à des projets à forte incidence socioéconomique dans les 12 collectivités d'intervention. Certaines de ces initiatives sont pleinement orientées vers le développement économique local. C'est le cas du fonds d'impulsion du développement économique local (FIDEL) au Sénégal, et du projet de relance de l'élevage bovin au Rwanda.

Dans la commune de Taïba Ndiaye, au Sénégal, l'accès limité à des produits financiers adaptés et accessibles aux producteurs agricoles a été identifié comme l'un des handicaps du développement de l'économie locale. En réponse, le FIDEL a été mis en place au profit des organisations et associations de producteurs. Il consiste en la mise en place d'un fonds de garantie rémunéré annuellement à 4 %, grâce auquel une ligne de crédit à un taux d'intérêt avantageux de 7 % l'an et mise à disposition des acteurs économiques. Ce fonds a permis le financement durant la première année, de 27 projets portés par autant d'organisations paysannes pour un montant total de 41,75 millions de francs CFA (63 647 €). Ces microprojets générateurs de revenus financés ont contribué à la création de 15 nouveaux emplois et la consolidation de 355 autres au sein des organisations bénéficiaires.

Comme à Taïba Ndiaye, l'économie du secteur de Musasa, dans le district de Rutsiro (Rwanda), est essentiellement agricole, avec une place assez prépondérante de l'élevage des bovins. Ce secteur de l'économie souffre d'une faible performance en raison notamment de la taille réduite du cheptel, du mode d'élevage marqué par l'absence ou l'insuffisance des races améliorées, de la faible couverture des besoins alimentaire et vétérinaire des animaux, et des difficultés d'approvisionnement en intrants zootechniques. Le projet de relance du secteur bovin consistait en l'accompagnement des ménages vulnérables pour améliorer leurs facteurs de production animale, en l'occurrence bovine, à travers le renforcement des capacités organisationnelle et technique des éleveurs, la construction d'infrastructures d'élevage et la mise à disposition de sujets d'élevage. Après une année de mise en œuvre, le projet a permis de construire 150 étables, d'organiser les 150 bénéficiaires en un comité de gestion, et de mettre à leur disposition 150 vaches, des produits vétérinaires et un suivi technique. Au-delà de l'élevage bovin, le projet promeut une intégration agriculture-éle-

vage à travers l'utilisation de la fumure organique par les ménages, afin d'améliorer le rendement des spéculations agricoles.

Le succès de ces deux projets de développement économique local a inspiré d'autres initiatives soutenues par des agences de développement local, telles que l'Agence de développement local (ADL) au Sénégal.



Autonomisation des femmes à travers l'appui aux activités génératrices de revenus : entretien d'une unité avicole villageoise par deux bénéficiaires. Nguer Malal (Sénégal), juillet 2013. © OIF



Plants de bananes dans le cadre du projet d'intensification de la bananeraie, Kigoma (Rwanda), novembre 2013. © OIF

Le développement économique local (DEL) est un processus participatif dans lequel les habitants d'une localité issus de tous les secteurs travaillent ensemble pour stimuler l'activité commerciale locale, avec comme objectif une économie solide et

vable. C'est un moyen d'aider à la création d'emplois convenables et à l'amélioration de la qualité de la vie pour chacun, y compris les couches pauvres et les personnes marginalisées (OUN HABITAT, 2005). Il répond à de multiples enjeux, dont ceux de la revitalisation du territoire à partir de ses spécificités, c'est-à-dire la création de richesses à partir de la valorisation des ressources locales ; de la promotion d'une décentralisation économique entre l'État et les territoires ; de la promotion de la gouvernance économique locale ; du renforcement de la capacité des collectivités locales à répondre à la demande sociale locale ; etc..

La facilitation du processus de développement économique à l'échelle locale fait intervenir une multitude d'acteurs tels que la collectivité locale, les agences publiques, les chambres consulaires, et les partenaires techniques et financiers. Dans le cadre du Profadel/OIF, l'OIF a accompagné les collectivités locales dans le développement des services d'impulsion du développement économique. Ainsi, le programme a apporté un appui financier et technique à la mise en œuvre de 18 projets portés par les acteurs à la base et extraits des plans de développement locaux. Ils ont permis de doter les collectivités d'infrastructures et d'équipements marchands (hangars, magasins, etc.), sociocommunautaires (latrines, kiosques à eau, adduction d'eau potable), et de production végétale et animale (serre de production de tomates, et unités d'élevage porcin, bovin et avicole). Enfin, grâce à la mise en place de fonds de garantie, trois de ces projets ont contribué à renforcer le financement de proximité des activités génératrices de revenus. L'ensemble de ces initiatives ont permis de soutenir les efforts des collectivités locales pour faciliter l'accès de leurs communautés aux services sociaux de base (eau, hygiène et assainissement, etc.) et renforcer les activités économiques grâce à l'accès aux infrastructures et aux équipements de production et d'écoulement des produits agricoles, ainsi qu'aux services financiers décentralisés.

La section suivante présente une initiative réussie d'appui au développement économique local au Sénégal et au Rwanda. Il s'agit respectivement du fonds d'impulsion pour le développement économique local (FIDEL) de la commune de Taïba Ndiaye et du projet de relance de l'élevage bovin dans le secteur de Musasa au Rwanda.

LE FIDEL, UN LEVIER POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Le FIDEL de Taïba Ndiaye a été mis en place pour renforcer les capacités d'épargne et d'investissement de la population active de la commune dans les activités génératrices de revenus. La problématique du projet se fonde sur les difficultés d'accès des producteurs aux services financiers décentralisés, l'un des principaux handicaps au développement de l'économie locale. En effet, l'offre de services financiers existante au niveau des communautés à la base est très peu diversifiée, limitée pour couvrir les besoins des acteurs économiques locaux, souvent peu adaptée à leurs besoins réels, et, enfin, difficile d'accès pour les petits exploitants et les couches vulnérables. Par exemple, les taux d'intérêt habituellement pratiqués par les institutions de prêt sont élevés (entre 14 et 18 %).

La difficulté d'accès au crédit entraîne par exemple des retards de financement des opérations de production (achat d'intrants, opérations post-récoltes, etc.), des retards dans le démarrage des campagnes de production, une faible productivité des exploitations agricoles ou un manque de compétitivité des filières agricoles.

La commune de Taïba Ndiaye dispose d'une mutuelle d'épargne et de crédit, dont, malheureusement, la surface financière est faible. Elle n'arrive pas à faire face à l'importante demande en financement de la part des producteurs. De plus, la mutuelle a des taux d'intérêt de 14 % par an, ce qui est hors de portée des petits producteurs. Enfin, elle privilégie dans sa politique de financement les activités de commerce et de prestations de services, comme le transport, qui sont moins soumis aux aléas climatiques et aux variations saisonnières.

Trois partenaires pour un projet

Le cadre local de concertation des organisations paysannes (CLCOP) de Taïba Ndiaye fédère en son sein près de 119 organisations de producteurs et groupements de production féminins. Creuset d'échange et de partage d'expérience, il est le premier interlocuteur des autorités communales sur des questions agricoles et des autres activités connexes. À ce titre, le CLCOP est représenté dans le comité de mise en œuvre opérationnelle (COMO), dont il assure la vice-présidence. Le COMO est un cadre de concertation multi-acteurs et territorial expérimenté par le Profadel/OIF pour accompagner et renforcer le conseil communal dans la mise en œuvre et le suivi du plan local de développement. Le CLCOP et le COMO constituent les deux premiers partenaires du FIDEL.

En effet, les organisations paysannes étant les premiers acteurs touchés par les difficultés d'investissement dans les activités productives et génératrices de revenus, le CLCOP, en concertation avec le COMO, a identifié une idée de projet afin d'améliorer l'accès de ses membres aux crédits d'investissement. Une étude de faisabilité conduite avec l'appui technique de l'Institut supérieur



Un bénéficiaire du fonds d'impulsion du développement économique local. Taïba N'diaye (Sénégal), juillet 2013. © OIF

pour le développement (ISDL), l'organisme relais du Profadel/OIF au Sénégal, a permis d'améliorer cette idée de projet et d'identifier deux instruments financiers susceptibles d'accroître l'accès des organisations paysannes aux services financiers de base : le fonds de garantie et le fonds de crédit rotatif. Aux termes des échanges avec les parties prenantes locales et la validation du document de projet par le comité national de veille et de suivi (CNVS) du Profadel/OIF, l'option d'un fonds de garantie qui serait logé auprès d'une institution de microfinance a été retenue. Des négociations conduites par le CLCOP et le COMO, avec l'assistance technique de l'ISDL, ont permis d'identifier, à la suite d'un appel à candidatures, la mutuelle d'épargne et de crédit de la commune de Taïba Ndiaye. C'est le troisième partenaire du projet.

Des engagements des partenaires fixés par un protocole d'accord

Les engagements des différents partenaires sont définis par une convention signée entre le CLCOP et la mutuelle d'épargne et de crédit. Dans le cadre de l'exécution du projet, le CLCOP s'est engagé, entre autres, à déposer le financement octroyé par l'OIF pour constituer le fonds de garantie nécessaire à la mobilisation de financement des activités génératrices de revenus ; à recevoir, étudier et statuer sur, lors d'une assemblée générale, les

projets soumis par les organisations paysannes (OP) ; et à transmettre à la mutuelle d'épargne et de crédit les projets approuvés par l'assemblée générale du CLCOP. De son côté, la mutuelle s'est engagée à financer les projets des OP retenues après étude préalable dans un délai raisonnable, à concurrence d'un montant qui ne peut excéder 2 000 000 FCFA (3 000 euros) par projet. Elle s'est également engagée à produire des rapports semestriels pour informer le CLCOP de l'évolution des activités, surtout de celles liées au financement des projets des OP. Enfin, le COMO est membre du comité



Contribution des femmes au développement économique local : les membres d'un groupement féminin bénéficiaire du FIDEL exposent leurs produits dans le marché de Taïba Ndiaye (Sénégal), juillet 2013. © OIF

de gestion et de suivi des OP bénéficiaires. En amont, il participe à l'appréciation des projets soumis par les membres du CLCOP.

Les trois partenaires — COMO, CLCOP et mutuelle d'épargne et de crédit — constituent l'ossature du dispositif de sélection et de suivi des bénéficiaires du FIDEL. Les membres de ce comité tripartite ont été formés afin de renforcer leurs capacités d'analyse des projets générateurs de revenus et des demandes de crédit, et de suivi des bénéficiaires.

Le FIDEL : un fonds de garantie rémunéré annuellement à 4 % et une ligne de crédit à 7 %

Le FIDEL consiste en la constitution d'un fonds de garantie de 34 millions de francs CFA (51 832 euros) au sein de la mutuelle d'épargne et de crédit, grâce auquel une ligne de crédit de 84 millions de francs CFA (128 057 euros) est levée par la mutuelle pour le financement des projets portés par les membres du CLCOP. Les prêts accordés aux OP sont rémunérés au taux de 7 % l'an. À ce taux s'ajoutent les frais de dossier de 1 %. Le nantissement est de 10 % par projet et la durée des prêts consentis aux bénéficiaires est fixée à 12 mois.

Le fonds de garantie est constitué pour faciliter l'accès des OP du CLCOP au crédit et pour couvrir les créances classées irrécouvrables selon les procédures de la mutuelle d'épargne et de crédit. Ce fonds est rémunéré au taux de 4 % l'an, et les intérêts générés seront reversés dans le compte pour augmenter le fonds de garantie.

Au cours de la première année d'opérationnalisation du FIDEL (mai 2013 – juin 2014), 27 projets portés par autant d'organisations paysannes ont été financés par le FIDEL, pour un montant total de 41,75 millions de francs CFA (63 647 euros). Une deuxième vague de financement des 16 microprojets a été opérée durant le 2^e trimestre 2015. Les domaines d'activités couverts par les projets sont, entre autres, le maraîchage, l'embouche bovine, l'aviculture, la transformation des produits céréaliers et le commerce des produits agricoles. Les effets de cette performance sur les parties concernées se sont traduits en termes de consolidation des AGR et d'augmentation du revenu (bénéficiaires directs), de renforcement de la dynamique associative (CLCOP), de renforcement des offres de services financiers disponibles au profit des acteurs économiques locaux (mutuelle d'épargne et de crédit) et d'apprentissage de la mise en place et de la gestion d'un instrument de financement de l'économie locale (COMO, CLCOP, mutuelle d'épargne et de crédit).

Les effets du FIDEL sur les principaux acteurs du projet

Les acteurs économiques locaux (bénéficiaires directs du projet)

Le financement de 27 OP membres du CLCOP a permis de toucher plus de 300 acteurs économiques



« Grâce au fonds d'impulsion de l'économie locale, j'ai pu aménager un système d'irrigation sommaire dans mon exploitation maraîchère, et mettre en place des cultures de contre-saison. »

Bénéficiaire El Hadj Youssou Diop,
Commune de Taïba Ndiaye, Sénégal.



locaux, dont environ 200 femmes et jeunes. Les micro-projets générateurs de revenus financés ont contribué à la création de 15 nouveaux emplois et la consolidation de 355 autres au sein des organisations bénéficiaires. Ces dernières disposent désormais d'un fonds de roulement dont la moyenne est estimée à 98 450 FCFA (150 euros) par organisation paysanne.

L'accès au FIDEL a permis aux OP de renforcer les investissements dans leurs différentes activités. Il s'agit par exemple de la mise en place d'un système d'irrigation simplifié, de la facilité d'accès aux matières premières agricoles telles que les semences, de la diversification des spéculations agricoles, notamment au niveau des maraîchers, de l'augmentation du volume des produits agricoles commercialisés, etc. La mise en place d'un système d'irrigation simplifié grâce aux crédits d'investissement a permis à des bénéficiaires actifs dans le maraîchage d'étendre les superficies emblavées et d'installer des cultures de contre saison. En outre, le FIDEL a favorisé une diversification des sources de revenus, notamment au niveau des femmes, dont certaines, en plus de leur principale activité commerciale, ont mis en place de petites unités avicoles (avec au maximum une centaine de poussins) ou installé un demi-hectare de parcelles maraîchères.

L'une des conséquences directes du renforcement de l'investissement dans les AGR a été l'augmentation d'environ 40 % du revenu moyen des bénéficiaires.

Le CLCOP

Le FIDEL a eu un double effet sur le CLCOP : sur sa dynamique organisationnelle et sur le niveau de vie de ses adhérents.

En tant que porteur du projet, le CLCOP s'est active-

ment impliqué dans la mise en place et la gestion du FIDEL. Il joue un rôle prépondérant dans la sélection et le suivi des bénéficiaires. Pour ce faire, le CLCOP a redynamisé son fonctionnement en adoptant un nouveau plan de structuration et d'organisation (revue des critères et droits d'adhésion, actualisation des critères de performance des associations membres, tenue plus régulière des rencontres, etc.). Il s'en est suivi l'adhésion de six nouveaux groupements d'importance au regard de leur effectif. Par exemple, l'un des nouveaux adhérents, l'association And Defar Taïba, compte 40 associations membres pour un total de 1 000 femmes. Au niveau institutionnel, le FIDEL a permis de renforcer les liens entre le COMO et le CLCOP. De plus, ce dernier s'est positionné comme un partenaire stratégique de la mutuelle d'épargne et de crédit, avec laquelle il envisage d'autres projets. Enfin, le projet a contribué à renforcer les capacités techniques des membres du CLCOP à mieux gérer un microprojet d'AGR et à mieux suivre les crédits contractés auprès des services financiers décentralisés.

Les incidences du FIDEL sur le niveau de vie de ses adhérents ont déjà été présentées plus haut (cf. les effets sur les bénéficiaires directs).

La mutuelle d'épargne et de crédit

La mise en place du FIDEL a contribué à renforcer l'offre de services de la mutuelle, en augmentant sa surface financière et en diversifiant les catégories d'activités génératrices de revenus financées. Avant le projet, l'offre de services de la mutuelle était plus tournée sur les activités commerciales et moins vers l'agriculture et l'élevage. Avec la mise en place du FIDEL, la mutuelle a pu adapter son offre aux porteurs de projets agricoles et d'élevage, et renforcer son accompagnement des acteurs économiques du secteur agricole.

Aussi, le projet a-t-il permis à la mutuelle de consolider sa surface financière en mobilisant, grâce à l'expérience acquise dans sa mise en œuvre, un financement de plus de 200 millions auprès de la Banque nationale du développement économique (BNDE), afin d'accompagner les producteurs et les autres acteurs économiques de la commune de Taïba Ndiaye.

L'obligation étant faite aux associations bénéficiaires d'ouvrir un compte à la mutuelle, le nombre d'adhérents de cette dernière a conséquemment crû grâce au projet. Il en fut de même pour l'épargne collectée et le volume de crédit. Ils ont connu respectivement une augmentation sensible.

Enfin, à travers le FIDEL, la mutuelle a renforcé ses capacités institutionnelles, et élargi et densifié son réseau de partenaires (BNDE, OIF, etc.).

Le COMO

Les principaux bénéfices tirés par le COMO de la mise en place du FIDEL concernent d'abord la satisfaction de ses membres, en particulier les élus locaux, pour avoir contribué à renforcer l'accès des acteurs économiques de la commune aux crédits d'investissement, en rendant disponibles des offres financières plus adaptées.

Ensuite, le projet a permis aux membres du COMO de consolider leurs expériences dans la mise en place et la gestion d'un instrument financier de proximité.

Appropriation du FIDEL au niveau national et régional

Sur la base de l'expérience du FIDEL à Taïba Ndiaye, et tirant leçon de ses facteurs de succès et de risques, l'Agence de développement local (ADL) s'est approprié le projet et travaille à la mise en place d'une plateforme multi-acteurs de financement des initiatives de développement économique local à partir des territoires dans 5 des 14 régions du Sénégal. Également, au Togo, deux localités, Katanga et Kovié, ont mis en place, dans le cadre du Profadel/OIF, et suivant le même principe que le FIDEL, un fonds d'appui au développement des activités génératrices de revenus.

Leçons apprises

- En dehors de la surface financière, de l'offre de services et des autres indicateurs de performance de l'Institution de microfinance (IMF), privilégier, parmi les critères de sélection, sa proximité géographique avec les acteurs économiques bénéficiaires. Cela permet aux bénéficiaires et aux autres acteurs de ne pas parcourir de longue distance avant d'accéder à l'IMF. À l'IMF, cette proximité permet de mieux connaître les emprunteurs, leur professionnalisme, leurs antécédents de crédits avec l'institution et les crédits contractés auprès des autres institutions de crédit de la zone, et facilite le suivi des bénéficiaires, etc.
- Préférer le financement des groupements afin de promouvoir la dynamique associative dans les différents secteurs de l'économie locale. Cela facilite également la caution solidaire et renforce l'animation de l'économie locale par les associations.
- L'implication des groupements et des cadres de concertation dans la sélection des microprojets éligibles au financement du FIDEL permet une meilleure identification des activités financées, et facilite le suivi des porteurs de projets.
- L'appui-conseil de la collectivité locale par une expertise technique au cours des premiers mois du projet (négociation de l'accord de partenariat, mise en place du fonds, premiers financements de microprojets, renforcement de capacités sur la gestion, etc.) est nécessaire afin de s'assurer que les intérêts des bénéficiaires sont bien pris en compte dans la convention signée entre l'IMF et la collectivité locale.
- Même si la tentation est grande pour le porteur du projet — le CLCOP dans le cas du FIDEL — de gérer le fonds d'impulsion économique, il est préférable de confier cette gestion à une institution de microfinance expérimentée. Le métier de « banquier » est complexe et doit être géré de manière professionnelle.

PROJET DE RELANCE DE L'ÉLEVAGE BOVIN DANS LE SECTEUR DE MUSASA

Le secteur de Musasa relève du district de Rutsiro, situé dans la province de l'Ouest du Rwanda. Son économie est essentiellement agricole et l'élevage occupe près de 90 % de la population. Malgré cette place prépondérante au sein du tissu économique local, l'activité est pratiquée de manière traditionnelle avec un cheptel assez réduit par éleveur. Ainsi, pour une population estimée à 20734 habitants, le secteur ne compte que 2537 têtes de bovins, 2979 d'ovins, 582 de caprins et 702 de porcins.

Les raisons de cette faible performance de l'élevage résident entre autres dans la taille réduite du cheptel, le mode d'élevage marqué par l'absence ou l'insuffisance de races améliorées, la faible couverture des besoins alimentaire et vétérinaire des animaux, et les difficultés d'approvisionnement en intrants zootecniques.

L'agriculture, l'autre source de revenus majeure des ménages, n'est pas non plus très développée. Elle est aussi pratiquée de manière traditionnelle sur de petites superficies, et est dominée par la culture du bananier, du maïs et du niébé.

La faible performance du secteur agricole limite les revenus des ménages et, par conséquent, fragilise les conditions de vie des habitants du secteur de Musasa. Selon le rapport du programme de solidarité « Ubudehe 2012 », le secteur compte 563 indigents, répartis dans 129 ménages ; 3588 individus très pauvres, répartis dans 933 ménages ; et 9827 pauvres, répartis dans 2269 ménages.

Afin d'améliorer leurs conditions de vie, les habitants du secteur de Musasa ont identifié diverses initiatives de développement contributrices au renforcement de l'économie locale. Elles sont inscrites dans leur plan de développement local (PDL), réalisé dans le cadre du Profadel/OIF. Le projet de relance de l'élevage bovin en faveur des ménages vulnérables est la concrétisation de l'une de ces initiatives. Il est le fruit d'une réflexion partenariale et d'une concertation participative, mûries et engagées après des rencontres avec les bénéficiaires et les gouvernants locaux du secteur et du district.

Un projet à caractère économique, social et solidaire

Le projet consiste en l'accompagnement des ménages vulnérables pour améliorer leurs facteurs de production animale, en l'occurrence bovine, à travers le renforcement de capacités organisationnelle et technique des éleveurs, la construction d'infrastructures d'élevage et la mise à disposition de 150 vaches. L'objectif poursuivi est de contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques des ménages vulnérables du secteur de Musasa à travers la relance de l'élevage bovin.

Au cours de sa première année d'exécution, le projet a touché 150 ménages vulnérables. Par le biais d'un système de redistribution par rotation à la première mise bas, des génisses sont données par les premiers bénéficiaires à d'autres ménages vulnérables. Ainsi, ce sont, au bout de 5 ans, 750 ménages pauvres qui sont ciblés par le projet, soit 4500 personnes, dont 2700 femmes et 1350 jeunes. Ce système de redistribution s'inspire d'une pratique traditionnelle qui renforce les liens sociaux.

Le projet de relance de l'élevage bovin présente donc à la fois un caractère économique, social et solidaire. Économique parce qu'il travaille au renforcement d'une activité, l'élevage, qui représente la seconde source de revenus des ménages du secteur. Social et solidaire, à travers son mode d'exécution, parce qu'il touche prioritairement les couches les plus défavorables du secteur et implique une redistribution des sujets d'élevage par les bénéficiaires à leurs pairs.

Des résultats encourageants, sources de leçons apprises, et des gages de durabilité du projet

Après une année de mise en œuvre, le projet a permis d'organiser les 150 bénéficiaires en un comité de gestion, de construire, au profit des premiers bénéficiaires, 150 étables, et de mettre à leur disposition 150 vaches, des produits vétérinaires et un suivi technique. Au-delà de l'élevage bovin, le projet promeut une intégration agriculture-élevage à travers l'utilisation de la fumure organique par les ménages afin d'améliorer le rendement des spéculations agricoles. Une telle intégration, le mode d'élevage en claustration et la place occupée par l'élevage en tant que seconde source de revenus des ménages ont contribué à éviter les conflits entre les producteurs agricoles et les éleveurs.

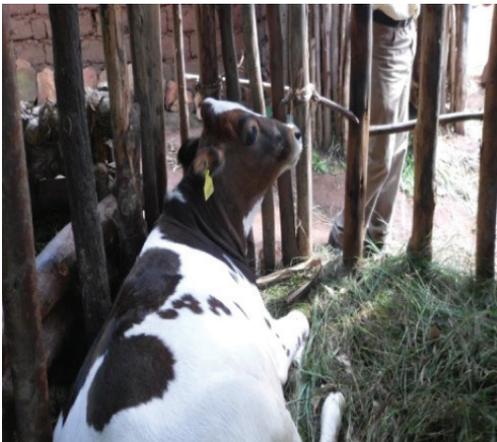
Afin d'assurer la durabilité du projet, différentes mesures ont été prises par les parties prenantes. Il s'agit par exemple de la constitution d'un fonds pour l'auto-financement du suivi technique par les bénéficiaires. En effet, le comité formé par les bénéficiaires dispose d'un compte bancaire ouvert auprès d'une institution de microfinance et alimenté par les contributions financières mensuelles de 300 francs rwandais (0,38 euro) des bénéficiaires. En outre, le CLD et la vétérinaire du secteur effectuent le suivi des animaux et disposent de statistiques — régulièrement mises à jour — sur l'évolution du cheptel. Par exemple, un numéro est attribué à chaque vache, de façon à suivre sa descendance, y compris sa génisse distribuée à la deuxième génération de bénéficiaires, et ainsi de suite.

Ces différentes mesures liées au suivi des bénéficiaires et du projet représentent des gages de durabilité de l'initiative, et témoignent de son appropriation par les parties prenantes.



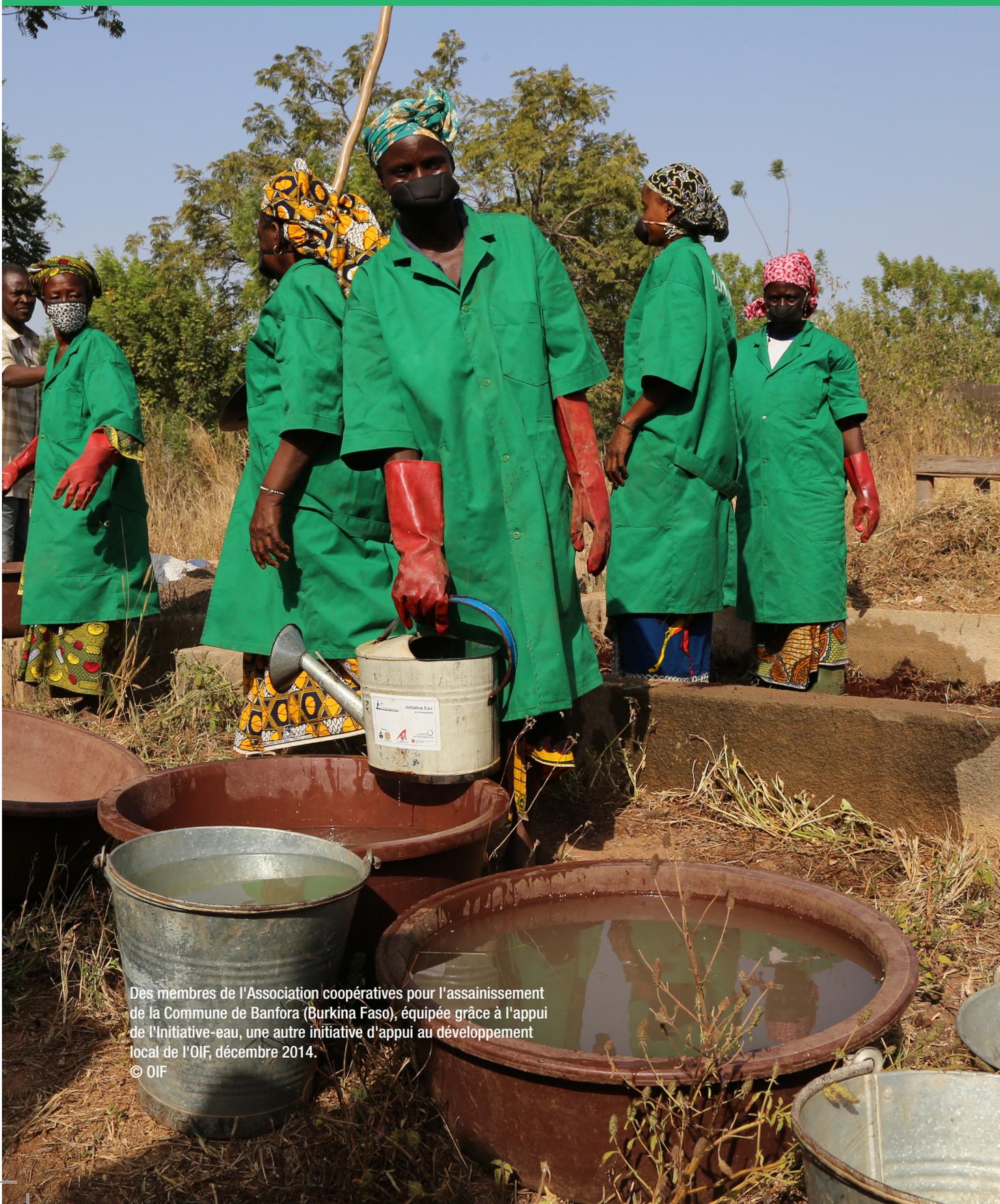
« Nous avons identifié le projet d'élevage des bovins comme une stratégie visant une double finalité. Celle de permettre aux ménages ruraux de mon secteur de pouvoir augmenter leur capacité de production à partir d'intrants comme la bouse de vache, véritable compost naturel tout en disposant du lait de vache pour la consommation familiale mais aussi pour la vente pour augmenter les revenus du ménage. Comme vous pourrez le constater sur le terrain, les objectifs sont en train d'être atteints »

M. Evariste Bitegetsimana, Secrétaire exécutif de Musasa, district de Rutsiro, Rwanda.



Vache et production de fumier, Musasa (Rwanda).

QUELQUES SOURCES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT LOCAL



Des membres de l'Association coopératives pour l'assainissement de la Commune de Banfora (Burkina Faso), équipée grâce à l'appui de l'Initiative-eau, une autre initiative d'appui au développement local de l'OIF, décembre 2014.

© OIF

L'une des limites à la mise en œuvre des plans de développement des collectivités est la mobilisation de ressources techniques, matérielles et financières. Les mécanismes de financement du développement local varient en fonction de leurs sources. Dans le cadre du Profadel/OIF, la stratégie privilégiée consiste d'une part en la réalisation de projets générateurs de revenus, et l'accompagnement des collectivités dans la mobilisation de ressources qui en sont issues. D'autre part, elle consiste, grâce au soutien des organismes relais, à appuyer les organes de gouvernance et d'animation du développement local, et à mobiliser les ressources auprès des partenaires techniques et financiers.

Les difficultés rencontrées dans l'accompagnement des collectivités du Profadel/OIF dans la mobilisation des ressources concernent notamment l'absence de stratégies de mobilisation de ressources financières adossées au PLD, ce qui rend difficile son opérationnalisation dans un contexte de rareté des ressources ; le manque d'accès ou l'accès tardif aux informations relatives aux opportunités de financement de projets ; et le déficit de capacités des acteurs locaux en élaboration et en gestion de projets (ces acteurs manquent d'expérience professionnelle pour formuler des propositions de financement compétitives). Des lenteurs ont également été notées dans la mise en œuvre des projets financés par les partenaires, qui ont relevé l'importance du renforcement des capacités des acteurs à monter des projets. Par ailleurs, l'expérience du Profadel/OIF a souligné l'importance de la communication et de la reddition des comptes à l'ensemble de la communauté, quels que soient la source du financement et le mécanisme de sa mobilisation.

Le développement local fait appel à la mobilisation de moyens humains, techniques, matériels et financiers. Le financement du développement local s'intéresse à l'ensemble des mécanismes, dispositifs et outils permettant la mobilisation des ressources financières aux fins d'impulser et de consolider le changement décidé par les communautés de base en adéquation avec les orientations nationales.

Deux besoins de financement du développement local sont généralement distingués : le premier concerne le fonctionnement des collectivités locales et le second, l'investissement, c'est-à-dire la réalisation d'infrastructures et la mise à disposition d'équipements sociocommunautaires, ainsi que la mise en place de services sociaux de base tels que la santé, l'éducation, etc. Ce chapitre présente sommairement quelques-uns des mécanismes les plus utilisés par les collectivités locales en Afrique subsaharienne francophone pour financer les besoins d'investissement de leur territoire dans la limite des compétences qui leur sont dévolues.

Pour chacun de ces mécanismes, le chapitre présente brièvement quelques éléments de compréhension, puis attire l'attention sur des points clés, dont certains sont illustrés par des exemples tirés de l'expérience de la mise en œuvre du Profadel/OIF.

LES RESSOURCES INTERNES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Ressources locales propres

Concept

Les ressources locales propres se réfèrent aux recettes fiscales et non fiscales mobilisables à l'échelle de la collectivité. Il s'agit donc, d'une part, des recettes fiscales rétrocédées par l'État central au pouvoir local, et, d'autre part, des recettes fiscales prélevées directement par la collectivité décentralisée sur son territoire. Elles concernent également les recettes non fiscales telles que les redevances, les droits et places de marché, les amendes, les droits afférents aux actes de chancellerie et d'état civil, les droits liés aux transactions foncières, etc.

Quelques points d'attention

La mobilisation des ressources locales propres, en particulier les recettes fiscales et non fiscales directement prélevées par la collectivité locale, n'est pas toujours optimale au regard des besoins de développement de la communauté. Cela relève de plusieurs facteurs, sur lesquels les acteurs locaux ont besoin d'être accompagnés, comme les suivants.

- La maîtrise de l'assiette fiscale et des ressources non fiscales, ainsi que de leur rôle par les autorités locales et tous les acteurs concernés. Elle passe d'abord par une identification complète des potentialités fiscales de la collectivité (activités économiques et commerciales permanentes et saisonnières, etc.) afin de mieux déterminer les différents impôts et taxes imposables. Ensuite, cela nécessite une fixation de ces impôts et redevances en fonction de la réglementation en vigueur, et, dans le cadre des recettes non fiscales, des charges et du niveau de vie des communautés. Enfin, cette maîtrise requiert une sensibilisation et une formation des acteurs locaux sur le rôle des recettes fiscales et des autres sources de financement local du développement de la collectivité.
- La maîtrise des modalités de recouvrement par la population, notamment les acteurs économiques. Elle suppose la sensibilisation des imposables et leur étroite implication dans le dispositif de recouvrement des recettes fiscales et non fiscales.
- La mise en place et l'opérationnalisation de dispositifs de contrôle et de supervision du recouvrement des recettes fiscales et des redevances. Elle va de pair avec l'instauration de mesures d'incitation et d'intéressement des agents collecteurs, notamment des recettes non fiscales, corrélées avec leur performance.
- Une meilleure compréhension de l'utilisation des recettes fiscales. En d'autres termes, il s'agit de renforcer la prise de conscience des acteurs locaux sur la

relation entre les prélèvements fiscaux et les services sociaux de base. Cet aspect est aussi valable pour tous les types de ressources mobilisées au niveau local et fait référence à la reddition des comptes. Il implique une consultation communautaire régulière sur le choix des initiatives de développement, pour lesquelles les recettes collectées peuvent contribuer à la mise en œuvre.

- Le renforcement des compétences et des capacités des services techniques ou commissions en charge du recouvrement des recettes fiscales et non fiscales.
- L'implication, en fonction du type de recette, des parties concernées par l'opération de recouvrement (commission finance de la collectivité; comité de gestion du marché, de la latrine, de l'adduction d'eau potable, etc.).
- L'accompagnement des projets générateurs de revenus afin de renforcer les capacités des acteurs économiques à s'acquitter des taxes, impôts et redevances.

Exemple d'un mécanisme inclusif de collecte des redevances sur un marché hebdomadaire en milieu rural

Taïba Ndiaye (Sénégal) : Le deuxième projet prioritaire réalisé dans le cadre de la mise en œuvre du Profadel/OIF dans la commune de Taïba Ndiaye concerne l'aménagement du marché hebdomadaire. Le projet consistait à doter le marché d'infrastructures fonctionnelles (20 étals et 10 cantines, et un bloc de latrines) et à mettre en place un dispositif de gestion du marché.

Le marché est géré de manière concertée entre les autorités municipales et les usagers. À cet effet, un bureau exécutif de 14 membres a été mis en place. Il est appuyé par sept commissions. Le nombre de commissions est déterminé en fonction des catégories d'acteurs présents dans le marché et des différentes prestations offertes (élevage; vente des produits agricoles, y compris fruits et légumes, et produits halieutiques; transport), ainsi que des tâches transversales inhérentes à la gestion du marché (sécurité, entretien, médiation, communication). Les membres de ces organes sont élus au sein des représentants délégués par chaque catégorie d'usagers. Ils ont été renforcés sur la gestion du marché (formations et mise à disposition d'outils de gestion administrative et financière) et se sont dotés d'un règlement intérieur.

Deux (2) types de redevances sont collectés sur le marché : les droits de place de marché prélevés par des agents collecteurs recrutés par la mairie et les frais de location des infrastructures marchandes directement perçus par le comité de gestion.

Projets générateurs de revenus

Concept

Il existe un lien réciproque entre la réalisation des projets de développement à caractère économique et la mobilisation des ressources locales : les initiatives économiques génèrent des revenus pour les acteurs et des recettes pour la collectivité à travers les redevances sur les ouvrages sociocommunautaires (équipements marchands, latrines et points d'eau publics, etc.). L'augmentation des revenus des populations les rend plus enclins à s'acquitter des taxes, impôts, droits, etc. Les ressources ainsi générées permettent à la collectivité d'investir dans de nouveaux projets sociaux et économiques. Le développement économique local répond ainsi, dans une large mesure, aux enjeux de mobilisation des ressources locales pour le développement des collectivités.

Quelques points d'attention

S'ils sont susceptibles d'impulser une dynamique favorable à un meilleur recouvrement des recettes fiscales et non fiscales chez les acteurs locaux, les projets générateurs de revenus ne constituent pas une panacée pour le financement du développement local. Par ailleurs, ils ne contribuent à une meilleure mobilisation des ressources locales que sous certaines conditions, dont les suivantes.

- La définition claire, dès la phase de conception, des projets d'infrastructures et d'équipements communautaires (ex. : marché, latrines, AEP), des redevances qui seront payées par les usagers, de leur modalité de recouvrement et de leur utilisation. S'assurer de l'adhésion de l'ensemble des acteurs concernés dès cette étape est indispensable pour la réussite de ce type de projet.
- La sensibilisation des bénéficiaires des projets de développement économique à mobiliser une partie de leur revenu pour le paiement des recettes fiscales et non fiscales.
- L'accompagnement des projets économiquement viables et à forte valeur ajoutée qui favorisent l'accumulation de revenu par les bénéficiaires. Cela leur permet non seulement de s'acquitter des recettes fiscales et des redevances, mais aussi de mieux accéder aux services sociaux de base.

Souscription ponctuelle

Concept

La souscription ponctuelle est généralement utilisée par des communautés qui ne disposent pas suffisamment de ressources pour financer tout ou partie des actions de développement de leur territoire ou qui n'exploitent pas de manière optimale les potentialités internes existantes. Il peut s'agir aussi de communautés auxquelles la réglementation nationale n'accorde pas la possibilité

L'importance de l'adhésion des usagers et de la définition consensuelle des modalités d'accès aux ouvrages sociocommunautaires

Agou Nyogbo Agbétiko (Togo) : Le 1er projet prioritaire réalisé dans le cadre du Profadel/OIF dans la localité d'Agou Nyogbo Agbétiko est la construction d'une mini adduction d'eau potable. L'objectif était d'améliorer l'accès durable de la communauté à une eau de qualité. Les séances de sensibilisation réalisées au cours de la phase de mise en œuvre du projet sur les modalités de fonctionnement de l'ouvrage ont permis d'informer les usagers sur le paiement de l'eau et de fixer son prix de cession à la pompe sur la base des charges d'exploitation. À la phase d'opérationnalisation du service, il est apparu qu'une frange de la population n'avait pas adhéré au mode de paiement retenu. Soutenue par quelques leaders, elle a donc refusé le principe du paiement de l'eau à la pompe, et, par conséquent, compromis la bonne gestion de l'ouvrage et considérablement diminué les recettes qu'il pouvait générer.

d'exploiter les opportunités fiscales ou non disponibles sur leur terroir.

Ce mécanisme de mobilisation de ressources locales est souvent utilisé de manière exceptionnelle pour la réalisation d'un projet spécifique. Il peut servir à mobiliser la contrepartie de la communauté pour compléter le financement d'un projet de développement soutenu par un partenaire technique et financier.

La souscription ponctuelle consiste globalement en la cotisation par ménage, individu, association ou groupement, quartier, village, etc. d'un montant défini de manière consensuelle.

Responsabilité sociétale des organisations (RSO)

Concept

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) peut être définie comme « l'engagement et les actions d'une organisation pour tenir compte des impacts positifs et négatifs de ses activités sur la société et l'environnement ».

Quelques points d'attention

Parce qu'elle demande une contribution directe, souvent en espèces, des populations, la souscription ponctuelle exige une totale transparence et une concertation aussi large que possible dans la définition du montant de la cotisation et des modalités de son recouvrement, ainsi que dans sa gestion. Il convient par exemple d'effectuer les actions suivantes.

- S'assurer que toutes les parties concernées partagent le même besoin, auquel la souscription contribuera à répondre, sinon, certaines peuvent être réticentes à participer. La sensibilisation et la consultation popula-

La construction d'un marché rural dans la cellule de Gasora, l'exemple d'une initiative de développement local autofinancée grâce à une souscription ponctuelle

Cellule de Gasora, secteur de Kigoma (Rwanda) : Si les producteurs de Gasora ressentaient depuis quelques années la nécessité d'un marché d'écoulement des produits agricoles dans leur cellule, ce besoin est devenu plus urgent à la suite de l'augmentation de la production de bananes induite par le « projet d'appui à l'intensification de la bananeraie consolidée », réalisé entre 2013 et 2014 dans le cadre du Profadel/OIF. Afin de répondre à ce besoin, la population a obtenu des autorités administratives du secteur l'autorisation et l'accompagnement requis pour aménager un espace de vente des produits agricoles. Grâce au revenu généré par le projet, elles ont levé une souscription ponctuelle pour l'acquisition du matériel nécessaire à la construction du marché. Elles ont aussi mobilisé une contribution en nature, essentiellement sous forme de main-d'œuvre, pour la réalisation des travaux.

Le projet d'appui à l'intensification de la bananeraie consolidée est donc une initiative génératrice de revenus qui a contribué non seulement à accroître les capacités d'épargne et d'investissement des populations, mais également, grâce à l'autofinancement, à améliorer leur accès à un service économique.

ronnement à court, moyen ou long terme, lesquelles actions sont : cohérentes avec les intérêts sociaux, environnementaux et économiques de la société par rapport au développement soutenable; conformes aux lois applicables et aux instruments intergouvernementaux; intégrées dans la stratégie et les activités en cours de l'organisation, et dans son rapport avec ses parties intéressées. » (Commission miroir française de l'ISO 26000).

Cet engagement de l'organisation d'inclure dans leurs activités les préoccupations sociales, économiques, environnementales, voire culturelles, se traduit, entre autres, par la mise en œuvre de projets de développement à l'échelle des collectivités territoriales sur

laire sont 2 méthodes qui peuvent permettre d'obtenir cette adhésion.

- Déconcentrer la collecte des souscriptions afin de responsabiliser les acteurs directement concernés. Par exemple, les souscriptions par quartier peuvent être collectées par un responsable désigné par les habitants de cette agglomération. Idem pour les jeunes, les associations et groupements.
- Rendre compte de la collecte des souscriptions à toutes les parties concernées. Si les souscriptions sont levées dans le cadre d'un projet, informer les acteurs locaux dès la mise à disposition de leur contribution aux autres partenaires techniques et financiers.

Quelques points d'attention

La RSO, en tant que levier de financement du développement (durable) local, ne peut être utilisée efficacement par la collectivité que si certaines conditions sont réunies, dont les suivantes¹.

- La concertation entre les acteurs : l'instauration d'un espace de dialogue et de concertation communautaire entre les parties concernées est essentielle à l'évaluation des impacts des activités de l'organisation sur la collectivité, et la définition des initiatives de développement socioéconomiques appropriées pour y faire face. Ce cadre de concertation est multi-acteurs, peut prendre diverses formes et s'intéresser à diverses thématiques relatives au bien-être socioéconomique des communautés, et ses modalités de mise en place peuvent varier selon les réglementations nationales et communautaires.
- Le renforcement de capacités des parties prenantes : il se traduit par la sensibilisation et l'information de tous

les acteurs du processus de la RSO afin qu'ils s'approprient le concept, comprennent leurs rôles et attributions, et jouent de manière adéquate leur partition. Les besoins de renforcement de capacités des parties impliquées concernent aussi, et surtout, l'accompagnement des collectivités locales dans leurs interactions avec les entreprises et organisations présentes sur leur terroir.

- La mise en place d'autres mécanismes de financement innovant du développement local : la RSO ne saurait résoudre seule les défis de développement qui se posent aux collectivités locales. À côté de ce levier de financement et des autres sources classiques de financement du développement local (transferts gouvernementaux, fiscalité locale, etc.), les collectivités locales, ainsi que tous les acteurs et opérateurs du développement, gagneraient à réfléchir à d'autres types de mécanismes de financement innovant du développement des communautés de base.

lesquelles se ressentent les impacts de leurs activités. Aussi, la RSO joue-t-elle un rôle de levier de financement pour le développement des communautés, notamment au niveau local.

LA CONTRIBUTION DU PROFADEL/OIF AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE MOBILISATION DES RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Il existe plusieurs dispositifs externes auxquels peuvent recourir les collectivités pour mobiliser des financements externes pour le développement de leur territoire. Il s'agit par exemple des mécanismes budgétaires mis en place par l'État central pour transférer des ressources aux collectivités locales pour les dépenses de fonctionnement et d'investissement, les transferts effectués par la diaspora pour la réalisation des infrastructures sociocommunautaires dans leur région d'origine, la coopération décentralisée, les programmes ou projets des partenaires techniques et financiers, etc.

La problématique du financement externe du développement local dans les collectivités du Profadel/OIF

Comme pour les ressources internes, les acteurs locaux ne sont pas toujours bien outillés pour tirer profit des opportunités de financement externes de projets au niveau national et international, etc. Afin de contribuer à améliorer les capacités des gouvernants locaux

en ce sens, un travail de renforcement de capacités, de mise à disposition d'outils et d'accompagnement a été réalisé dans le cadre du Profadel/OIF, notamment grâce aux organismes relais. Les principaux résultats, difficultés, leçons apprises et perspectives de cet appui sont présentés ci-dessous.

Les réponses du Profadel/OIF

Le Profadel/OIF a apporté divers éléments de réponse à la lancinante question du financement du développement local. Dans cet ordre d'idées, on peut citer les suivants.

- La création/restructuration et le renforcement des capacités des COMO, CVD, CLD dans les 12 collectivités locales ciblées par le programme et la mise à disposition d'un organisme relais pour les accompagner dans la réalisation de leurs missions.
- L'élaboration de dix plans locaux de développement (PLD) et l'actualisation de deux au profit des communautés. Ces plans, qui constituent de véritables référentiels de développement, ont permis de répertorier les priorités de développement de chaque collectivité locale.
- En complément à la cartographie des opportunités de financement dans chaque collectivité locale, l'organisme relais et l'équipe de coordination du Profadel/OIF ont assuré une fonction de veille, qui a permis de mettre à la disposition des acteurs locaux des opportunités de projets. Au Sénégal, il s'agit par exemple du fonds canadien d'initiatives locales (FCIL), du fonds social de développement (FSD), de l'Union européenne, du projet d'aménagement et de

1. Ces points d'attention sont issus des réflexions et des échanges de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la responsabilité sociétale dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest organisé par l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) et ses partenaires à Dakar, Sénégal, les 22 et 23 septembre 2014.

développement économique des Niayes (PADEN), etc. Pour le compte du Rwanda, on peut citer le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCCNB), le Centre africain de recherches sur bananiers et plantains (CARBAP), HEIFER International/Rwanda, l'Organisation néerlandaise de développement SNV, etc. Pour la République centrafricaine (RCA), il s'agit de la représentation de l'Union européenne et de la Banque mondiale.

- L'accompagnement technique des organes de gouvernance locale dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets prioritaires.

Les résultats obtenus

Le Profadel/OIF a su jouer un important rôle de catalyseur dans la mobilisation des ressources financières au profit des collectivités territoriales, notamment grâce :

- à la création ou la restructuration de 12 organisations locales (les COMO, CVD et CLD), qui constituent les bras techniques des collectivités locales, des cadres de concertation et des creusets d'échange et de mobilisation des acteurs pour le développement de leurs communautés ;
- au renforcement des capacités de près d'un millier d'acteurs des 12 communautés cibles en montage et en financement de projets, en techniques de négociation et en maîtrise d'ouvrage locale ;
- à l'élaboration de divers projets de développement socioéconomique pour chaque collectivité locale (en moyenne chaque collectivité dispose d'une banque d'une dizaine de projets) ;
- à l'élargissement du réseau partenarial au développement des collectivités ;
- au financement par le Profadel/OIF de 18 projets prioritaires, soit 6 au Rwanda, 6 au Sénégal et 6 au Togo ;
- au financement de 2 projets par le FSD au profit des communes de Taïba Ndiaye et de Nguer Malal (Sénégal), de 2 projets par la FAO et CARITAS à Katanga (Togo), et de 12 microprojets en RCA par l'Union européenne et la banque mondiale.

Les difficultés majeures

Les principales difficultés rencontrées en matière de mobilisation de ressources ont été les suivantes.

- L'absence de stratégies de mobilisation de ressources financières adossées au PLD, ce qui rend difficile son opérationnalisation dans un contexte de rareté des ressources.
- Le manque d'accès ou l'accès tardif aux informations relatives aux opportunités de financement de projets.
- Le déficit de capacités des acteurs locaux en élaboration et en gestion de projets (ces acteurs manquent d'expérience professionnelle pour formuler des propositions de financement compétitives). Des lenteurs ont été également notées dans la mise en œuvre des projets financés par les partenaires.
- Le manque de motivation des équipes chargées de la formulation des projets. Ces équipes sont compo-

sées de bénévoles et ne disposent pas de moyens techniques et financiers appropriés. En outre, elles sont peu appuyées par les collectivités locales et les autres organes de gouvernance locale (COMO, CVD, etc.).

- Le retard, voire la non-mobilisation de la contrepartie financière des États.

Leçons apprises

- Le modèle d'intervention du Profadel/OIF, fondé sur la responsabilisation des COMO/CLD et la contractualisation avec un organisme relais, a donné des résultats satisfaisants.
- La disponibilité d'un organe de gouvernance (CNSV) fonctionnel est capitale pour contribuer à la résolution des problèmes et assurer le contrôle de qualité des résultats du Profadel/OIF.
- La responsabilisation des acteurs locaux est un impératif dans la démarche du Profadel/OIF. Elle peut entraîner des erreurs et parfois des échecs, qui doivent être considérés comme des opportunités d'apprentissage.
- L'appropriation du Profadel/OIF par les acteurs locaux nécessite un temps de préparation et d'accompagnement suffisant. Le renforcement des capacités des acteurs constitue un passage obligé.
- L'élaboration et l'appropriation d'une stratégie de mobilisation de ressources financières en congruence avec le PLD sont indispensables pour l'accroissement des financements internes et externes pour le développement des collectivités locales.
- Face au déficit de compétences et de capacités des acteurs locaux, il est nécessaire de travailler au renforcement de capacités et à l'accompagnement des collectivités locales dans la mobilisation des ressources.

CONCLUSION



Renforcement des échanges intergénérationnels : discussion entre jeunes et âgés en marge du scrutin de renouvellement du Comité villageois de développement (CVD) de Agou Nyogbo Agbétiko (Togo), décembre 2014. © OIF



Le partage des leçons apprises de la mise en œuvre du programme francophone d'appui au développement local (Profadel/OIF) participe au renforcement des capacités des communautés locales francophones d'Afrique subsaharienne. Dans une démarche de coconstruction empreinte d'humilité, les parties prenantes du Profadel/OIF ont, durant quatre ans, identifié et répertorié des cas d'expériences réussies, de succès et d'échecs, sources de leçons apprises, dont la synthèse, présentée dans ce manuel, se veut une contribution aux efforts de documentation des leçons apprises des interventions des opérateurs d'appui au développement local.

Bien qu'il s'inspire des précédentes interventions de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) en matière d'appui au développement local, le Profadel/OIF n'en demeure pas moins, pour l'organisation et ses partenaires, une expérience pilote au regard de sa démarche d'intervention qui repose sur trois piliers : la planification, le renforcement des capacités des acteurs et le soutien aux initiatives de développement local. Ces trois axes d'intervention ont été des sources de leçons apprises et, par exemple, ont confirmé l'importance du caractère inclusif et fondamentalement participatif du processus de développement local. Dans les localités ciblées par le Profadel/OIF, il a été observé que cette inclusion était obtenue notamment à travers la mobilisation de tous les acteurs autour des questions de développement local, y compris les ressortissants, qui, bien que ne résidant pas sur le territoire, exercent une influence parfois déterminante sur les choix de développement de certaines localités.

Ces choix des communautés transparaissent dans le plan de développement local (PDL), qui constitue, pour la plupart d'entre elles, le premier outil de planification. L'expérience du Profadel/OIF a montré l'importance du renforcement des capacités comme facteur favorisant la compréhension, la participation et l'appropriation du processus d'élaboration du PDL par les acteurs locaux. Elle a aussi mis en lumière la nécessité d'une intégra-

tion plus efficace dans le PDL d'un mécanisme de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre des actions de développement retenues.

Ainsi, différentes actions ont été réalisées par le Profadel/OIF afin de consolider les capacités des collectivités à mobiliser des ressources pour le financement du développement local. Grâce au renforcement des capacités et à l'accompagnement des localités par les organismes relais du programme, au moins une communauté de chacun des trois pays a réalisé d'autres projets en dehors de ceux financés par le Profadel/OIF. L'un des enseignements majeurs tirés de cette expérience est l'importance de la mise en place d'une véritable stratégie de mobilisation de financements, ainsi que la constitution et le renforcement des capacités d'un pôle de compétences locales consacré à cette tâche.

Ce besoin de renforcement des capacités est constant tout au long des différentes étapes de la planification et de la maîtrise d'ouvrage des actions de développement des collectivités d'intervention du programme. Son importance varie en fonction des niveaux de gouvernance mis en place en faveur des politiques de décentralisation ou de déconcentration. La mise en œuvre du Profadel/OIF a montré que les gouvernants locaux avec un mandat électif disposent de plus de leviers pour prendre des initiatives afin d'impulser la transformation de leur territoire. A contrario, lorsque le processus de décentralisation n'est pas abouti, les centres de décision à l'échelle du territoire sont, dans la plupart des cas, multiples, ce qui, par conséquent, ralentit la dynamique locale du développement.

L'implication d'acteurs de divers horizons — individuels, collectifs, institutionnels, etc. — dans la mise en œuvre du Profadel/OIF laisse espérer que les enseignements tirés de ce programme seront exploités et sauront inspirer les communautés de base et l'ensemble des opérateurs actifs dans le développement local, dans l'espace francophone et au-delà.

ANNEXES



Les éleveurs nomades, l'un des groupes socio-économiques touchés par le Profadel/OIF dans la commune de Nguer Malal (Sénégal), septembre 2014.

© OIF

BIBLIOGRAPHIE

- CECI et Experco International, 2012, *Le renforcement des capacités : moteur de la gouvernance locale. L'expérience du programme d'appui à la gouvernance locale en milieu rural au Rwanda (PAGOR)*. 60 p.
URL : <http://www.ceci.ca/assets/Afrique/Grands-Lacs/DOCPAGORV6.pdf>
- DAMAK-AYADI, Salma. 2003, *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? 24^e congrès de l'Association francophone de comptabilité*, 2003, France. Association francophone de comptabilité, pp. 1-20
URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00154139/document>
- FAO, 2013, *Canevas pour les bonnes pratiques*, FAO, Rome, Italie, 6 p.
URL : www.fao.org/knowledge/goodpractices/gphome/fr/
- HOUNMENO, Bernard G. 2002, *Nouveaux modes de coordination des acteurs dans le développement local : cas des zones rurales au Bénin*, Développement durable et territoires, Dossier 2.
URL : <http://developpementdurable.revues.org/1094>
- Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du territoire (MDGLAAT), 2008, *Guide d'élaboration du plan de développement communal*, MDGLAAT, Cotonou, 96 p.
URL : http://www.decentralisation-benin.org/IMG/pdf_guide-PDC-MDGLAAT-nov2008-2.pdf
- Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des politiques publiques et de la Coordination de l'action gouvernementale, 2010, *Rapport spécial 2010 d'évaluation de la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au Bénin*, 205 p.
URL : http://www.bj.undp.org/content/benin/fr/home/library/mdg/publication_2/
- OIF, 2003, *Évaluation externe du programme de développement spécial, Rapport de synthèse*, OIF, Paris, France, 68 p.
URL : www.francophonie.org/IMG/pdf/Corpus_Evaluation_Programme_Developpement.pdf
- ONU HABITAT, 2005, *Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique, Volume 2 : Manuel*, Nairobi, Kenya, 243 p.
URL : <http://unhabitat.org/books/promouvoir-le-developpement-economique-local-par-la-planification-strategique-volume-1-french-language-version/>
- PADEL/PNDL, 2014, *Guide de mise en œuvre du développement économique local à l'intention des acteurs territoriaux*, 66 p.
URL : http://www.unctf.org/sites/default/files/Documents/guide_delvf.pdf
- PNUD, 2007, *Guide de l'utilisateur pour mesurer la gouvernance locale*, Centre pour la gouvernance d'Oslo, Oslo, Norvège, PNUD, 68 p.
URL : http://www.gaportal.org/sites/default/files/usersguide_localgov_ogc09_fr_0.pdf
- PROTOS, 2010, *Maîtrise d'ouvrage locale, Manuel pratique*, 120 p.
URL : www.protosh2o.org/sites/default/files/publications/files/5.mdo_manuel_pratique_fr.pdf

SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ADL	Agence de développement local
AGR	Activités génératrices de revenus
BNDE	Banque nationale de développement économique
CARBAP	Centre africain de recherches sur bananiers et plantains
CCCNB	Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
CLCOP	Cadre local de concertation des organisations paysannes
CLD	Comités locaux de développement
CNVS	Comité national de veille et de suivi
COMO	Comités de mise en œuvre opérationnelle
CVD	Comités villageois de développement
DAO	Dossier d'appel d'offres
DEL	Développement économique local
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FCIL	Fonds canadien d'initiatives locales
FIDEL	Fonds d'impulsion du développement économique local
FSD	Fonds social de développement
IFDD	Institut de la francophonie pour le développement durable
IMF	Institution de microfinance
ISDL	Institut supérieur pour le développement
JADF	Joint action development forum
ODD	Objectifs de développement durable
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU-HABITAT	Programme des Nations unies pour les établissements humains
OP	Organisation paysanne
PADEN	Projet d'aménagement et de développement économique des Niayes
PADL	Programme d'appui au développement local
PDL	Plan de développement local
Profadel/OIF	Programme francophone d'appui au développement local
PSD	Programme spécial de développement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations



Ouvrage édité par la Direction de la communication et des instances de la Francophonie.
Directrice : Véronique Taveau
Chargée des publications : Marie Bellando-Mitjans
Imprimé en France
Sptembre 2016
ISBN : 978-92-9028-422-2

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et de valeurs communes. Elle rassemble à ce jour 80 États et gouvernements dont 57 membres et 23 observateurs. Le Rapport sur la langue française dans le monde 2014 établit à 274 millions le nombre de locuteurs de français.

Présente sur les cinq continents, l'OIF mène des actions politiques et de coopération dans les domaines prioritaires suivants : la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ; l'éducation et la formation ; le développement durable et la solidarité. Dans l'ensemble de ses actions, l'OIF accorde une attention particulière aux jeunes et aux femmes ainsi qu'à l'accès aux technologies de l'information et de la communication.

La Secrétaire générale conduit l'action politique de la Francophonie, dont elle est la porte-parole et la représentante officielle au niveau international. Madame Michaëlle Jean est la Secrétaire générale de la Francophonie depuis janvier 2015.

57 États et gouvernements membres

Albanie • Principauté d'Andorre • Arménie • Royaume de Belgique • Bénin • Bulgarie • Burkina Faso • Burundi • Cabo Verde • Cambodge • Cameroun • Canada • Canada–Nouveau-Brunswick • Canada–Québec • République centrafricaine • Chypre • Comores • Congo • République démocratique du Congo • Côte d'Ivoire • Djibouti • Dominique • Égypte • Ex-République yougoslave de Macédoine • France • Gabon • Ghana • Grèce • Guinée • Guinée-Bissau • Guinée équatoriale • Haïti • Laos • Liban • Luxembourg • Madagascar • Mali • Maroc • Maurice • Mauritanie • Moldavie • Principauté de Monaco • Niger • Qatar • Roumanie • Rwanda • Sainte-Lucie • Sao Tomé-et-Principe • Sénégal • Seychelles • Suisse • Tchad • Togo • Tunisie • Vanuatu • Vietnam • Fédération Wallonie-Bruxelles

23 observateurs

Autriche • Bosnie-Herzégovine • Costa Rica • Croatie • République dominicaine • Émirats arabes unis • Estonie • Géorgie • Hongrie • Kosovo • Lettonie • Lituanie • Mexique • Monténégro • Mozambique • Pologne • Serbie • Slovaquie • Slovénie • République tchèque • Thaïlande • Ukraine • Uruguay

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE

19-21, avenue Bosquet, 75007 Paris France

Tél. : +33 (0)1 44 37 33 00

www.francophonie.org

   OIFfrancophonie

