

753

REPUBLICQUE DU SENEGAL

**MINISTERE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DU
DEVELOPPEMENT SOCIAL (MFFDS)
CELLULE DE SUIVI ET DE COORDINATION OPERATIONNEL DES
PROJETS ET PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE
(CSO/PLCP)**

RESUME DU RAPPORT

**ETUDE COMPARATIVE DE LA COMPOSANTE
RENFORCEMENT DES CAPACITES DES DIFFERENTS
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE DU
MFFDS**

Monsieur Issaka Doulaye MAIGA

Consultant

Dakar, juillet 2005

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	3
1. INTRODUCTION.....	5
1.1. Objet et objectifs de l'étude.....	5
1.2. Méthodologie	6
1.3. Difficultés rencontrées	7
1.4. Principales conclusions	7
2 . ANALYSE COMPARATIVE DE LA COMPOSANTE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES TROIS PROJETS.....	9
2.1. La notion de renforcement des capacités : son contenu et ses applications par les trois projets étudiés.....	9
2.2. Les trois projets présentent tous les mêmes objectifs :.....	10
2.3. Du point de vue de la stratégie d'intervention	11
2.4. Les forces et les faiblesses de chaque projet :.....	12
2.4.1 En ce qui concerne le PAREP :.....	12
2.4.2. A propos du PLCP.....	12
2.4.3. Pour l'AFDS.....	12
3. LEÇONS APPRISES, MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS .	12
3. 1. Leçons apprises et meilleures pratiques :	12
3.1.1. Pour le PLCP/BAD :	12
3.1.2. Pour le PAREP/PNUD :	13
3.1.3 Pour l'AFDS/B M	13
3.2 Recommandations.....	14
3. 2. 1 Recommandations générales :.....	14
3. 2. 2 Recommandations spécifiques à l'endroit des principaux acteurs	15
3.2.3 Recherche de synergie entre projets, acteurs et partenaires	16
4 . CONCLUSION	16

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ADES	: Association pour le Développement de l'Education Sociale
ADIS	: Association pour le Développement Intégré du Sénégal
AFLN	: Association des Formateurs en Langues Nationales
AGR	: Activités Génératrices de revenus
AHDIS	: Action Humaine pour le Développement Intégré du Sénégal
ANMFR	: Association Nationale des Maisons Familiales Rurales
ARFDS	: Antenne Régionale du Fonds de Développement Social
ARP	: Association pour la Renaissance du Pular
ASDEC	: Association Sénégalaise pour la Défense de l'Environnement des Consommateurs
BAD	: Banque Africaine de Développement
BGP	: Bureau de Gestion du Projet
BM	: Banque mondiale
CADRE	: Centre Africain pour le Développement de la Recherche en Education
CAF	: Classe d'Alphabétisation Fonctionnelle
CAL	: Centre d'Animation et de Lecture
CAPEC	: Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
CASF	: Comité d'Animation de Sensibilisation et de Formation
CB	: Communauté de Base
CEREM	: Centre d'Etudes et de Recherche en Espace Mandingue
CERP	: Centre d'Expansion Rurale Polyvalent
CG	: Comité de Gestion
CGMP	: Comité de Gestion des Microprojets
CGSP	: Comité de Gestion des Sous Projets
CLEC	: Caisse Locale d'Epargne et Crédit
CMS	: Crédit Mutuelle du Sénégal
CPEF	: Collectif pour l'Education et la Formation
CTMO	: Comité Technique de Mise en Œuvre
DCEF	: Direction de la Coopération Economique et Financière
DDI	: Direction de la Dette et des Investissements
DPS	: Direction de la Prévision et de la Statistique
DSRP	: Document Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EPP	: Evaluation Participative de la Pauvreté
EPB	: Evaluation Participative des Besoins
ESAM	: Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages
FAD	: Fonds Africain de Développement
FGB	: Formation Gestion de Base
FND	: Fonds Nordique de Développement
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
GPF	: Groupement de Promotion Féminine
GRACE	: GIE Recherche et Action pour la Culture et l'Economie
GROCEF	: Groupe de Consultants en Education et Formation
GV	: Groupes Vulnérables
GPF	: Groupement de Promotion Féminine
IDA	: International Development Agency
IEC	: Information/Education /Communication
IEH	: Infrastructures-Equipement-Hydraulique
JID	: Jeunesse Initiatives Développement
MAIVA	: Modèle d'Alphabétisation Intégrée à la Vie Active

MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MFFDS	: Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social
MOD	: Maître d'Ouvrage Délégué
OADC	: Opérateur d'Appui au Développement Communautaire
OAMF	: Opérateur d'Appui à la Micro Finance
OCB	: Organisation Communautaire de Base
OMD	: Objectifs de Développement du Millénaire
OFAD	: Organisation pour la Formation et l'Appui au Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAMECAS	: Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit au Sénégal
PLCP	: Projet de Lutte Contre la Pauvreté
PNLCLP	: Programme National de Lutte Contre la Pauvreté
PRE	: Personnes Ressources Endogènes
SADEC	: Stratégie accélérée de Développement des Compétences
SAFEFOD	: Société Africaine d'Education et de Formation pour le Développement
SAFINA	: Système d'Appuis à la Formation et aux Initiatives Nouvelles en Afrique
SFD	: Système Financier Décentralisé
SPM	: Spécialiste Passation de Marches
SODEFITEX	: Société de Développement et des Fibres Textiles
URG	: Unité Régionale de Gestion

1. INTRODUCTION

Tous les trois projets de lutte contre la pauvreté s'intègrent dans les orientations stratégiques définies dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adopté en décembre 2001, et dont les objectifs, aux fins d'une réduction substantielle de la pauvreté (-50% d'ici 2015), se déclinent en trois axes prioritaires: (i) doubler le revenu par tête d'ici 2015 dans le cadre d'une croissance forte, équilibrée et mieux répartie ; (ii) généraliser l'accès aux services sociaux essentiels en accélérant la mise en place des infrastructures de base pour renforcer le capital humain avant 2010 ; (iii) éradiquer toutes les formes d'exclusion au sein de la Nation et instaurer l'égalité des sexes en particulier dans les niveaux d'enseignement primaire et secondaire d'ici 2015.

Le contexte global d'intervention des projets et programmes de lutte contre la pauvreté se situe dans une longue expérience de mise en œuvre d'une politique nationale de décentralisation qui s'appuie sur des collectivités locales (communautés rurales, communes rurales et communes urbaines) dotées de certains pouvoirs transférés par le niveau central.

La Cellule de suivi et de coordination opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté (CSO/PLCP) a été créée en novembre 2001 dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'investissement social. Elle est chargée du suivi opérationnel des programmes, avec pour mission de superviser pour le compte du Ministère les projets mis en œuvre dans le cadre du Programme National de Lutte contre la Pauvreté (PNLCP), s'assurer de la synergie de toutes les interventions, capitaliser les résultats. C'est dans ce cadre qu'une mission de consultation a été commanditée pour aider la Cellule à capitaliser sur la composante renforcement des capacités.

1.1. Objet et objectifs de l'étude

L'objet de la mission est de mener une étude comparative de la composante Renforcement des capacités des trois programmes et projets de lutte contre la pauvreté du Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social (MFFDS).

Il s'agit du Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) cofinancé à par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le gouvernement du Sénégal sur 33 mois pour un montant de \$4 .500. 000.

Le Projet de Lutte Contre La Pauvreté (PLCP) cofinancé par la Banque Africaine de Développement (BAD), le Fonds Nordique de Développement (FND) et une contrepartie de l'Etat sur 5 ans pour un montant de 15 milliards de FCFA environ

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) financé par la Banque Mondiale pour trente millions \$ sur 10 ans.

Pour ce faire les objectifs suivants ont été assignés à l'étude :

- Analyser les points forts et les points faibles des composantes renforcement des capacités des projets en termes d'approche et de mode opératoire, des stratégies, de résultats.
- Relever les bonnes pratiques susceptibles d'être partagées et dupliquées
- Tirer les leçons et enseignements pour une meilleure synergie et complémentarité entre les programmes

Le produit attendu c'est un rapport de mission en deux parties dont la première portera sur les résultats relatifs aux objectifs ci-dessus énoncés et une deuxième partie sur les enseignements à tirer, les meilleures pratiques et les recommandations.

1.2. Méthodologie

Notre méthodologie a consisté essentiellement à exploiter la documentation existante tant au niveau central du Ministère et des directions des projets qu'au niveau régional dans les antennes des projets ; organiser des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des Projets aussi bien au niveau central qu'au niveau des régions et des communautés de base (bénéficiaires, partenaires, opérateurs, responsables des composantes, etc.) ; procéder à des observations directes, notamment sur le terrain. Ces entretiens se sont déroulés sur la base de guides élaborés à cet effet. Nous avons consacré une semaine sur les quatre (la deuxième) à nous rendre dans les régions principalement à Saint-Louis, Diourbel, Bambey, et Kaolack ; la première semaine ayant été consacrée aux entretiens et à l'exploitation documentaire auprès des directions des Projets, des responsables des composantes, de certains opérateurs et partenaires, ainsi que les cadres du Ministère de tutelle chargés à un niveau ou à un autre de la gestion et du suivi des projets. La troisième semaine a été utilisée pour les compléments d'information à Dakar ; et la rédaction du premier draft du rapport a pu se réaliser au cours de la quatrième et dernière semaine.

Les principaux critères que nous avons retenus pour la comparaison de la composante au niveau des trois projets sont les suivants :

- L'existence ou non d'un document de stratégie servant de référence conceptuel et méthodologique comme support pour l'intervention de la composante dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Projet ;
- Le mode opératoire utilisé par la composante pour mener ses activités auprès des différentes cibles avec les différents acteurs en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés
- Les groupes –cibles concernés par la composante, directs et indirects
- Les activités menées par la composante
- Les modules, guides et manuels élaborés et utilisés
- Le suivi/évaluation pratiqué
- La place de la capitalisation/pérennisation dans la stratégie

aspects pérennisation en prévoyant dès le départ la mise place d'un environnement lettré avec des bibliothèques villageoises pour accompagner cette pérennisation et le renforcement des ressources endogènes pour garantir sa réussite. Mais tout ce schéma n'a pas eu le temps d'être déroulé en totalité à cause des retards pris dans les décaissements des fonds et qui se répercutent sur le fonctionnement du projet. Ce qui fait que le projet est théoriquement à quelques mois de sa clôture et les outils didactiques indispensables à la sauvegarde de ses acquis ne sont toujours pas livrés, ce qui compromet cette pérennisation qui du reste fait sa spécificité et sa force.

L' AFDS a su développer des outils performants, notamment la FGB et la stratégie de la SADEC tels que certains des modules comme la passation des marchés par les communautés ont pu être répliqués dans d'autres projets similaires en Afrique de l'ouest (Bénin, Mauritanie) et la prise en compte de la pérennisation assurée par l'Association des relais communautaires d'appui au développement (ARECADE) à travers les centres de ressources communautaires(CRC) initiés et développés dans les communautés de Kaolack.

.La principale recommandation à faire à l'issue de cette étude comparative c'est la nécessité de rechercher constamment cette synergie entre les projets (acteurs et approches) pour partager et faire diffuser les meilleures pratiques afin que les uns apprennent avec les autres et vice versa, tellement les contenus, les approches et les outils sont nombreux, riches et varies. A partir des meilleures pratiques relevées dans les trois projets, la Cellule de coordination et de suivi opérationnel dans un souci d'harmonisation, peut proposer un modèle de schéma pour le renforcement des capacités dans les projets de lutte contre la pauvreté. C'est ce que nous avons esquissé en conclusion de cette étude ; mais une étude plus approfondie pourra être commanditée et coordonnée par la cellule qui devra s'y impliquer pour la mener avec quelques consultants. Le modèle peut emprunter à l'AFDS la SADEC, au PLCP le MAIVA et au PAREP le FAIL.

Les autres recommandations plus spécifiques s'adressent à des acteurs précis et portent notamment sur la responsabilisation d'un cadre pour la composante renforcement des capacités au niveau régional de chaque projet en même temps que le rôle de correspondant du suivi/évaluation qu'il aura à jouer à ce niveau pour faciliter la collecte des informations en vue de leur traitement plus efficace et plus régulier par le responsable en charge de la gestion de la base de données au niveau central

La nécessité d'établir les liens plus forts entre les formations à dispenser et les AGR tant sur le plan technique que sur celui de la gestion et sur les aspects généraux de sensibilisation/information/communication

Désormais dans la formulation de chaque projet pour assurer une bonne pérennisation il y a lieu de prévoir le financement des schémas institutionnels de cette pérennisation

La durée de vie des projets doit être pensée au moins sur le moyen terme pour mieux prendre en compte les dimensions renforcement des capacités dont les effets ne seront réellement visibles auprès des communautés que sur le long terme.

Pour donner plus de chance de réussite il est indiqué de procéder à l'insertion des activités de renforcement des capacités dans les plans locaux de développement et de s'appuyer sur les fonds d'appui aux initiatives locales pour mener certaines formations, sans négliger les partenariats et alliances à nouer à travers les protocoles d'accord et les conventions à signer avec les autres intervenants importants de la zone.

2 . ANALYSE COMPARATIVE DE LA COMPOSANTE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES TROIS PROJETS

2.1. La notion de renforcement des capacités : son contenu et ses applications par les trois projets étudiés.

Chaque Projet a son propre schéma d'intervention en matière de Renforcement des capacités. Ainsi le PLCP/BAD met l'accent sur l'alphabétisation avec sa méthode MAIVA, Méthode d'Alphabétisation Intégrée à la Vie Active;

Le PAREP en capitalisant sur l'ex PELCP qui était un projet de renforcement des capacités, met l'accent sur la formation professionnelle qualifiante par filière ;

L'AFDS met l'accent sur la Formation en Gestion à la Base (FGB) qui a finalement débouché sur la SADEC, Stratégie Accélérée de Développement des Compétences.

La composante Renforcement des capacités dans chacun des projets présente ses caractéristiques propres, avec ses forces et ses faiblesses.

Chaque projet a soit développé sa note conceptuelle (note d'orientation stratégique) sur le renforcement des capacités (AFDS et PLCP/BAD), soit est entrain de la finaliser (PAREP).

La notion de renforcement des capacités est cependant globalement partagée dans toutes ses dimensions par chacun des projets, même si dans sa mise en œuvre tous les aspects ne sont pas pris en compte, notamment les aspects appui organisationnel, au même titre que la gestion et la formation technique. En effet selon la porte d'entrée choisie, chaque projet a eu à privilégier un ou plusieurs aspects de la notion de renforcement des capacités.

Dans toute sa plénitude et de par sa transversalité la notion de renforcement des capacités doit se concevoir à la fois de manière horizontale (elle se trouve dans toutes les autres composantes du projet-agr, infrastructures et équipement et à la limite dans chaque activité) et de manière verticale puisque tous les acteurs à tous les échelons sont concernés (du simple bénéficiaire direct à la base aux décideurs en passant par les experts des projets chargés de la mise en œuvre et les partenaires techniques d'exécution). Mais la dimension essentielle c'est toute la problématique des enjeux gravitant autour de la notion de renforcement des capacités et qui sont en fait des enjeux de pouvoir. On renforce les capacités des populations pour les rendre plus compétentes et performantes sur le plan technique, économique, financier et institutionnel pour mieux gérer leurs communautés de

manière participative dans un cadre de décentralisation et de gouvernance locale. Dès lors les changements forcément introduits par les projets entraîneront des conflits de leadership, la recherche de nouveaux équilibres au niveau de la gouvernance locale et communautaire, donc des enjeux autour du partage et de l'exercice du pouvoir qu'il soit politique, économique, purement financier ou technique, d'où l'importance stratégique du renforcement des capacités au niveau des communautés surtout les plus pauvres !

2.2. Les trois projets présentent tous les mêmes objectifs :

Identiques pour les objectifs globaux et généraux qui visent tous à une réduction de la pauvreté au Sénégal, avec quelques particularités au niveau des objectifs spécifiques :

Au delà de faciliter l'accès aux services sociaux de base , équipements et infrastructures , communs à tous , ainsi que la génération de revenus à partir de la micro finance pour soutenir les microprojets , certains tels que

Le PAREP met l'accent sur << assurer le suivi participatif et opérationnel du Projet >>;

Le PLCP met plutôt l'accent sur élever le niveau éducatif et accroître les compétences techniques et professionnelles, alors que

L'AFDS met davantage l'accent sur le renforcement des capacités dans la planification participative, la priorisation des besoins et l'exécution de leurs activités par les communautés et vise à renforcer l'Administration dans l'analyse et le suivi des conditions de vie des ménages ainsi que dans le suivi de la mise en œuvre des projets de lutte contre la pauvreté.

Au niveau des zones d'intervention chaque projet, après avoir mis en œuvre une méthodologie de ciblage a partir de critères issus du profil de la pauvreté tels que élaborés par les services techniques nationaux compétents, a pu identifier des zones d'intervention correspondantes à ses objectifs et à sa stratégie d'intervention :

Pour le PAREP, il s'agit des (4) régions de Saint-Louis, de Matam, Tambacounda et Diourbel,

Pour le PLCP, (5) : Dakar, Thiès, Tambacounda, Diourbel et Kolda

Pour l'AFDS, plus de (7) régions : Dakar, Louga, Fatick, Kaolack, Kolda, Diourbel, Linguere, Foundiougne, Velingara, Yembeul Nord, Yembeul Sud, et tout récemment Ziguinchor.

Cependant il faut souligner que les interventions sont arrêtées, et les groupes cibles ainsi que les sites retenus suite à la mise en œuvre d'une méthodologie de ciblage mise au point avec les services techniques compétents(Statistiques nationales), et utilisant des critères préalablement définis .

La région de Dakar est celle où interviennent pratiquement tous les projets mais dans des communes et villages différents.

Il en de même pour la région de Diourbel où se retrouvent tous les trois projets.

A Tambacounda deux projets interviennent : Parep et Plcp ;

A Kolda aussi AFDS et Plcp sont présents, dans les autres régions, un seul projet intervient.

Cependant, à notre connaissance même là où deux projets se retrouvent, les communautés ciblées ne bénéficient pas de l'appui des deux projets à la fois. L'inconvénient majeur dans ce cas de figure se trouve au niveau des stratégies d'intervention qui sont différentes et connues des populations qui peuvent avoir leurs préférences et de ce fait être démotivées par les interventions d'un projet qu'elles trouvent moins intéressantes que celles de l'autre !

2.3. Du point de vue de la stratégie d'intervention

Tous les trois projets ont adopté l'approche par la demande avec responsabilisation des populations par leur participation à l'ensemble du processus qui va de l'identification des besoins, à la priorisation de ces besoins, à la planification en passant par la passation des marchés (Méthode du faire faire par l'utilisation des opérateurs, des consultants et autres formateurs et bureaux d'études), le suivi/évaluation participatif avec la mise en place d'un dispositif de suivi. Tous les projets ont mis au centre de leurs activités les composantes renforcement des capacités en privilégiant le renforcement par la formation.

Le PLCP a mis au point une méthodologie d'intervention en modélisant le MAIVA, le modèle d'alphabétisation intégrée à la vie active. Cette méthode bien qu'efficace présente un certain nombre de contraintes : elle nécessite la mobilisation de beaucoup de ressources tant au plan humain (Opérateurs divers, facilitateurs, superviseurs, formateurs, relais communautaires, etc.), qu'au plan financier et matériel : moyens et outils didactiques indispensables à la formation et les bibliothèques post alphabétisation si l'on veut assurer un environnement lettré convenable aux alphabétisés en vue d'une bonne pérennisation.

Le Parep lui est entrain de revoir sa stratégie d'ensemble de renforcement des capacités en élaborant sur une base participative et consensuelle les orientations, et en tirant les leçons sur la capitalisation de l'ancien PELCP. Mais dans cette approche participative il convient de garder une place spéciale aux bénéficiaires et aux opérateurs si non on risque de mener une réflexion entre < < cadres, intellectuels et initiés >> et oublier les principaux intéressés qui sont les communautés de base, bénéficiaires directes du projet

Enfin pour l'AFDS l'expérience de la FGB et son passage à la SADEC avec la création et le fonctionnement des Centres de Ressources Communautaires regroupés en Association des Relais Communautaires d'Appui au Développement (ARECADE) sont une voie prometteuse pour assurer une pérennisation des acquis du Projet ; et une fois le modèle testé au même titre que la procédure simplifiée de passation des marchés par les communautés , il pourra être utilisé par tous les projets intervenant en milieu analphabète .

Chaque projet a mis ensemble le renforcement des capacités et la mobilisation sociale à travers une cellule de communication / information / sensibilisation.

2.4. Les forces et les faiblesses de chaque projet :

Chacun des projets pris isolément, présente à la fois des forces et des faiblesses.

2.4.1 En ce qui concerne le PAREP :

La principale force réside selon nous dans le renforcement des capacités à partir des AGR tant sur le plan gestion que sur le plan technique, socioprofessionnel ; et en information / communication ; la faiblesse pourrait être liée à une formation qui n'étant pas bien ciblée, pourrait ne pas être utilisée par la suite par l'apprenant et se révéler inefficace.

2.4.2. A propos du PLCP, sa force se trouve dans le MAIVA une fois que sa mise en œuvre est devenue totale, c'est-à-dire que l'ensemble du processus a été mené à terme avec la mise en place de tout le dispositif de suivi / pérennisation post alphabétisation.

Sa faiblesse pourrait être liée surtout aux exigences de forte mobilisation de ressources et de respect des engagements de toutes les parties prenantes pour que le système soit efficace.

2.4.3. Pour l'AFDS, sa force essentielle est liée à la formation en FGB avec le produit phare qui est le module simplifié et traduit dans les principales langues nationales sur passation des marchés par les communautés ; le passage de la FGB à la SADEC et la mise en place d'un système performant de pérennisation à partir des relais eux-mêmes

La faiblesse pourrait résider dans la prise en charge effective de l'ARECADE par les communautés en acceptant de lui confier certaines prestations de services par les collectivités locales.

3. LEÇONS APPRISSES, MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

3. 1. Leçons apprises et meilleures pratiques :

Suite à l'analyse des composantes renforcement des capacités des trois projets et programmes de lutte contre la pauvreté, nous avons pu tirer des leçons quant aux meilleures pratiques existantes dans chacun des projets sur les quelles la cellule de coordination du MFFDS peut capitaliser en les diffusant à travers notamment des ateliers de partage, des publications, etc.

3.1.1. Pour le PLCP/BAD :

Une approche intégrée de la formation par l'alphabétisation, de l'organisation de la communauté, de la production et des moyens de la pérennisation dès le démarrage par la création d'un environnement lettré.

L'importance de la phase de pérennisation avec les personnes – ressources endogènes et les comités de gestion s'appuyant sur l'installation de bibliothèques post alphabétisation.

Le renforcement des capacités par la formation s'appuie également sur des supports physiques ; il en est ainsi des cases foyers, comme à Thiaroye ce sont des receptables incontournables au même titre que les centres de ressources communautaires dans la région de Kaolack.

La mise au point d'un logiciel de suivi / évaluation par la SAFEFOD, pour gérer la base de données portant sur l'ensemble des informations relatives au programme.

3.1.2. Pour le PAREP/PNUD :

La prise en compte des notions de communication et d'organisation en même temps que la formation dans le renforcement des capacités.

Les alliances et les partenariats avec les intervenants à travers la signature de protocoles d'accord et de conventions.

Le fonds d'appui aux initiatives locales prévu pour soutenir les activités au niveau des communautés.

L'existence de plans locaux de développement jusqu'au niveau de certains quartiers et dans lesquels s'insèrent certaines activités de renforcement des capacités

3.1.3 Pour l'AFDS/B M

La formation à la FGB et la SADEC ont permis une rapide appropriation des microprojets par les populations ;

La maîtrise du processus de la passation des marchés et son application par les élus ont eu un impact positif sur la gouvernance locale en terme de transparence; de suivi et du réflexe << rendre compte >> indispensable en matière de bonne gouvernance.

La traduction dans les langues nationales des outils de formation dans un souci de meilleure démultiplication par les relais communautaires qui maîtrisent mieux ces langues.

Enfin le module sur la passation des marchés au niveau communautaire doit être vulgarisé dans tous les autres projets de lutte contre la pauvreté (et peut-être dans tous les projets communautaires) parce qu'il est au centre de la gouvernance locale et devient de ce fait un outil incontournable pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation soucieuse de transparence et de bonne gouvernance.

3.2 Recommandations

Dans nos termes de référence il nous a été demandé de faire des recommandations dans cette deuxième partie de notre rapport. Ces recommandations sont structurées en

Recommandations générales et recommandations spécifiques aux différents acteurs, en plus de la recherche de synergie entre les acteurs et les projets

3.2.1 Recommandations générales :

3.2.1.1 Il est indispensable de disposer d'un document d'orientation devant servir de référence en matière de Renforcement des Capacités pour chacun des projets. Il portera à la fois sur la notion conceptuelle, la stratégie d'intervention avec les principes directeurs, ainsi que la méthodologie d'intervention comprenant les niveaux, les domaines et les acteurs.

3.2.1.2 Au niveau des Directions Générales des Projets, une composante renforcement des Capacités existe sous la responsabilité d'un expert alors que ce n'est pas toujours le cas au niveau régional malgré l'importance affichée de celle-ci ; il est souhaitable, pour donner plus d'efficacité à sa mise en œuvre qu'un responsable la prenne en charge au niveau des représentations régionales des projets (ce sera le cas par exemple pour Saint-Louis, Diourbel et Kaolack)

3.2.1.3 Renforcement des Capacités et Pérennisation des Projets

La mise en place des centres de ressources communautaires dans la région de Kaolack avec l'appui de l'AFDS, pour prendre en charge les activités du projet à la base et après le départ de celui-ci est une des meilleures façons mises en œuvre actuellement pour s'assurer de la capitalisation des acquis des projets et de leur pérennisation par les communautés; c'est donc une piste à explorer en profondeur.

3.2.1.4 Renforcement des capacités et durée de vie des projets

Le renforcement des capacités se faisant sur une longue durée et à travers des processus il est recommandé que les différents projets soient élaborés et mis en œuvre sur une période d'au moins dix ans comme pour l'AFDS avec un découpage en plusieurs phases.

3.2.1.5 Renforcement des capacités et respect des engagements dans le cadre du partenariat

Pour que le renforcement des capacités ne souffre pas de retard il est recommandé que toutes les parties tiennent à leurs engagements en respectant les délais et la mise à disposition de leurs contreparties.

3. 2. 2 Recommandations spécifiques à l'endroit des principaux acteurs

3.2.2.1 Ministère de Tutelle / Cellule de Coordination et de Suivi Opérationnel des projets de lutte contre la pauvreté

Elle doit veiller à la diffusion des bonnes pratiques des différents projets à travers des études suivies d'ateliers de partage, des colloques, des émissions radio en français et dans les langues nationales en direction des populations concernées par ces projets et dans la presse écrite, ce qui servirait d'émulation entre les différents projets.

Cette étude doit être un départ pour la cellule en vue de continuer son approfondissement jusqu'à aboutir à une proposition de modèle de schéma d'intervention de la composante renforcement des capacités pour la formulation des

Futurs projets de lutte contre la pauvreté. Cette étude pourrait être menée sous la coordination de la cellule de suivi avec l'appui de consultants.

3.2.2.2 Directions des Projets

Un effort doit être fourni pour que tous les opérateurs d'une même composante soient supervisés par un seul coordonnateur afin de partager la même vision du Projet et de la composante en vue d'une plus grande efficacité dans leurs interventions auprès des communautés bénéficiaires

Il est souhaitable que dans chaque projet au niveau régional il y ait un responsable en charge de la composante renforcement des capacités sous l'autorité du responsable de l'unité régionale de gestion ou antenne régionale et qui par ailleurs jouerait le rôle de correspondant du service de suivi/évaluation de la cellule de coordination et de suivi opérationnel.

3.2.2.3 Partenaires techniques / Partenaires financiers/ Opérateurs

Pour une plus grande efficacité des interventions et un meilleur impact sur les bénéficiaires chaque partenaire à quelque niveau qu'il se trouve doit jouer pleinement son rôle en respectant scrupuleusement ses engagements vis - à - vis des autres et du Projet

3.2.2.4 Communautés bénéficiaires

Il est recommandé, comme pour les autres partenaires, le respect des engagements prescrits ainsi que la prise en charge de la pérennisation avec le dispositif approprié (Personnes ressources endogènes et moyens conséquents) et le lien toujours à établir entre les collectivités locales et la prise en charge de la pérennisation ainsi que l'intégration si possible des actions dans les plans locaux de développement.

3.2.3 Recherche de synergie entre projets, acteurs et partenaires

Pour mieux capitaliser il ne sert à rien de chercher à réinventer la roue. Lorsque des expériences concluantes existent il faudra aller les chercher pour les adapter à des contextes spécifiques ; c'est le cas des outils de formation, de gestion et de sensibilisation / communication et des méthodes de formation, (MAIVA., FGB, SADEC, etc.). Ceci est possible lorsqu'il existe une diffusion et un partage des meilleures pratiques entre les projets. Ce travail de recherche de synergie doit être le souci permanent de la cellule qui doit le faire partager aux projets à travers des études et des rencontres de partage plus fréquents ; ce qui signifie qu'il faut y consacrer un budget conséquent.

4 . CONCLUSION

Notre conclusion c'est que la nécessité d'aboutir à un schéma modélisé de renforcement des capacités dans les projets de lutte contre la pauvreté se fait sentir tout le long de cette étude .L es éléments existent puisque, nous l'avons vu, chaque projet a des meilleures pratiques à communiquer aux autres. Il s'agira dans ces conditions pour la cellule de coordination et de suivi opérationnel de commanditer une étude dans ce sens. Ce sera le prochain palier à franchir avant de réaliser cette harmonisation des approches tant souhaitée par elle au niveau des différents projets qu'elle doit suivre et coordonner.

Voici les grandes lignes d'une première esquisse de ce schéma :

Du point de vue des contenus et de leur articulation il y aura sept sous composantes dans l'ordre logique suivant :

Une première sous composante va porter d'abord sur les généralités

Avec des modules relatifs à :

La sensibilisation / information / communication sur le Projet,

Et à l'identification des besoins en renforcement des capacités

Une deuxième sous composante portera sur la dynamique de l'organisation

Avec des modules sur les missions et objectifs, sur le fonctionnement, les rôles et responsabilités des acteurs, etc.

Une troisième sous - composante va traiter des aspects de planification des activités

Avec les modules sur l'élaboration des plans d'action et la programmation des activités

Une quatrième sous - composante abordera les formations techniques par filières

Avec les modules déjà développés sur la transformation des produits, l'entretien des infrastructures et équipements, etc.

La cinquième sous composante renforcera les compétences en matière de gestion, économique et financière des microprojets

Avec les modules sur la micro finance, la comptabilité, la rentabilité, etc.

La sixième sous composante se penchera sur tout ce qui touche au suivi/évaluation participatif

Avec des modules portant sur le système de suivi/évaluation

Une septième sous composante sur développement local, décentralisation et les plans développement locaux

Avec les modules relatifs à l'aménagement du territoire et l'élaboration des plans locaux de développement :

Plans communaux, plans de quartiers, etc.

Du point de vue des acteurs il y aura les bénéficiaires directs sur lesquels le renforcement va porter et les opérateurs chargés d'exécuter les formations et appuis nécessaires, en plus des partenaires techniques, financiers et privés qui auront chacun a un rôle spécifique à jouer dans la mise en œuvre à un moment précis qu'il faudra déterminer. Pour un meilleur partage de la même vision et des objectifs les partenaires des services déconcentrés de l'Etat et les élus doivent être au centre des préoccupations en matière de renforcement des capacités.

Sur le plan de la stratégie et du mode opératoire de mise en œuvre

La stratégie de réponse à la demande et du faire faire sera toujours de mise avec une place importante à accorder aux opérateurs déclinés en Maîtres d'ouvrage délégués (MOD) avec des formateurs, des formateurs de formateurs, des superviseurs, des facilitateurs, des relais communautaires et des personnes – ressources endogènes.

Le dispositif du suivi/évaluation en vue de la pérennisation va s'inspirer de l'expérience des centres de ressources communautaires (CRC) et de l'Association des relais communautaires d'appui au développement (ARECADE) de la région de Kaolack, et la combiner avec la mise en place de l'environnement lettré préconisé par SAFEFOD et PLCP avec les bibliothèques villageoises post-alphabétisation et les personnes – ressources endogènes (Relais communautaires / facilitateurs / comités de gestion). D'autre part la stratégie utilisera l'expérience du PAREP à Saint- Louis avec la mise en place de Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL) pour appuyer les

AGR et l'élaboration de Plans Locaux de développement pour intégrer les activités de renforcement des capacités au niveau collectivités locales.

Enfin les principaux outils de formation et d'appui devront être traduits dans les langues nationales pour les rendre accessibles aux principaux bénéficiaires qui sont en général analphabètes.

Le schéma empruntera à l'A F D S à travers la SADEC, au PLCP à travers le MAIVA et au PAREP à travers le FAIL.