

Guide explicatif de la Charte yvelinoise pour la qualité des projets de coopération internationale

pour comprendre
et décliner la charte



Yvelines
Conseil général
www.yvelines.fr

Sommaire

Préface par Jean-Marie TETART	p.5
Pourquoi une Charte ?	p.7
Le groupe de travail	p.11
Principe 1 - Connaître l'environnement	p.13
Principe 2 - Clarifier le besoin	p.14
Principe 3 - Proposer un service	p.15
Principe 4 - Adapter la réponse	p.16
Principe 5 - Partager les responsabilités	p.17
Principe 6 - S'appuyer sur les ressources humaines	p.18
Principe 7 - Respecter les autorités	p.19
Principe 8 - Savoir innover	p.20
Principe 9 - Renforcer l'impact local	p.21
Principe 10 - Réunir les conditions préalables	p.22
Principe 11 - Gérer avec rigueur	p.23
Principe 12 - Valider la pérennité	p.25
Décliner la Charte : quelques exemples	p.26

Depuis 2006, le Conseil général des Yvelines s'est résolument engagé pour la coopération internationale en accompagnant des collectivités locales partenaires à l'étranger et en soutenant les initiatives des collectivités, associations, organisations de migrants et collèges des Yvelines.

Les chiffres attestent de l'ampleur de l'effort : en quatre ans, l'objectif de consacrer un euro par an et par habitant à la coopération est atteint. Entre 2007 et 2010, nos collectivités partenaires dans les six pays-cibles de la coopération décentralisée ont ainsi bénéficié d'un concours financier global d'environ 1,8 million d'euros, quand les acteurs yvelinois se sont vus attribuer près de 1,3 million d'euros de subventions.

Grâce à cet engagement rapide et significatif, le Département des Yvelines apparaît désormais comme l'une des collectivités françaises les plus impliquées dans l'aide publique au développement. En favorisant les initiatives yvelinoises, il a contribué à renforcer le dynamisme des associations et collectivités locales et à faire reconnaître le territoire yvelinois comme l'un des plus sensibles aux enjeux de coopération internationale. Les moyens mobilisés par les uns et les autres montrent l'attachement des Yvelinois à cette question.

Toutefois, pour que les Yvelines et l'ensemble de ses acteurs de la coopération deviennent des partenaires indiscutables des institutions spécialisées et des bailleurs de fonds, et que leurs compétences soient recherchées et reconnues, il me semble primordial de mettre l'accent aujourd'hui sur la notion de qualité des projets, qui, au-delà des moyens mis en œuvre, sera le principal critère de jugement et d'évaluation que ces partenaires utiliseront. C'est une notion difficile à appréhender, car elle dépend du contexte local dans lequel les projets sont conduits, des secteurs concernés par les projets, ou encore des compétences des acteurs locaux avec lesquels les projets sont menés.

Mais sans s'interroger sur nos pratiques, nos approches du développement et les résultats atteints, sans prendre le temps de nourrir les projets d'intelligence et de partage d'expériences, je crois que nous courrons le risque de voir des projets ne pas aboutir, manquer leurs objectifs initiaux, ou

atteindre des résultats insatisfaisants au regard des moyens engagés. Ce risque peut conduire à perdre la confiance de ceux, citoyens, contribuables, partenaires publics et privés, qui soutiennent aujourd'hui nos projets. Et il suffit souvent de quelques échecs pour décrédibiliser l'ensemble des acteurs. Nous sommes ainsi tous concernés par la réussite de chacun des projets, que nous soyons une petite association ou une grande collectivité, que nous menions notre premier projet ou le dixième.

L'idée d'une Charte pour la qualité des projets est née au cours des Assises « *Yvelines, partenaires du développement* » qui se sont déroulées en novembre 2009 à Guyancourt. Il s'agissait de pouvoir se doter d'un référentiel commun qui pourrait définir ce qu'est la qualité des projets, et qui servirait tout à la fois de feuille de route pour leur conception que de grille d'évaluation une fois achevés. Il fallait que cette Charte présente des principes suffisamment souples pour être adaptés à un grand nombre de situations, tout en étant suffisamment précise pour être véritablement opérationnelle. Il fallait enfin qu'elle soit le plus largement partagée, dans son élaboration, afin de profiter des expériences des acteurs, et dans son application pour qu'elle fédère autour d'elle une dynamique collective de progrès et qu'elle puisse continuer de se nourrir des échanges d'expériences.

Le travail réalisé par un groupe restreint d'associations, de communes et de représentants du Département au cours de l'année 2010 répond bien, me semble-t-il, à ce cahier des charges. Je souhaite remercier chacun d'entre eux pour



Crédits : D. Eskenazi / Conseil général des Yvelines

¹ Bénin, République du Congo, Liban, Maroc, Sénégal et Togo.

le sérieux de leurs réflexions et leur souci de faire partager leurs expériences. Cette Charte yvelinoise pour la qualité des projets de coopération internationale, et les douze principes qu'elle regroupe, se comprend bien et a une portée concrète. Elle porte en elle un potentiel réel d'amélioration et de solidité des projets. Elle offre des possibilités multiples de déclinaisons dans les projets, que ceux-ci soient à l'initiative du Département et de ses collectivités partenaires, des associations ou des communes. Elle favorise les raccourcis d'expériences qui permettront à ceux qui souhaitent s'engager dans les projets de coopération de bâtir des projets robustes et pérennes, et qui sauront éveiller l'intérêt de soutiens extérieurs.

Je souhaite que cette Charte et les transpositions dans les projets auxquelles elle donnera lieu puissent être suivies par un Comité d'acteurs yvelinois, qui pourra ainsi faire ressortir les meilleures pratiques en vue de continuer à échanger entre acteurs dans une perspective d'émulation. J'attends bien sûr des services du Département et de nos partenaires à l'étranger qu'ils puissent donner l'exemple.

Je ne doute pas cependant que les associations et les communes sauront contribuer à la diversité des bonnes pratiques et à l'innovation en matière de développement, et je vous invite à partager avec moi le point de vue que nous aurons tous à gagner à mettre en commun, autour de ce référentiel, nos engagements en faveur de la qualité des projets de coopération internationale.

Avec mes sentiments dévoués.



Jean-Marie TETART
Vice-Président du Conseil général
délégué à la coopération décentralisée.

S'engager ensemble pour la qualité et la pérennité des projets de coopération internationale.

A. La spécificité des projets de solidarité internationale.

Les projets de solidarité internationale ont ceci de particulier que leur finalité peut rarement faire l'objet d'une contestation : ils répondent le plus souvent à des besoins essentiels et universels, tels l'accès à l'éducation primaire, l'accès aux soins de base, l'accès à l'eau potable... dans des environnements caractérisés généralement par une pauvreté monétaire telle que les investissements nécessaires paraissent hors de portée des populations. Répondre à ces besoins relève ainsi de l'évidence, que l'on se place sur le terrain du développement économique, de la cohésion sociale ou encore des droits humains.

Le sens aigu de la solidarité, la conscience que les destins sont liés que l'on se trouve au Nord ou au Sud, qui animent les porteurs de projets de coopération internationale et qui sont un moteur puissant de réduction des inégalités, ne peuvent cependant prémunir automatiquement les projets menés en réponse à ces besoins contre les possibilités d'échec. Combien d'écoles abandonnées, de puits asséchés, de pharmacies vides, de panneaux solaires inutilisables, compte-t-on aujourd'hui dans les pays du Sud ? La solidarité est une ressource, qui doit être bien orientée pour atteindre les buts qui sont donnés, et qu'il faut savoir gérer avec efficacité si l'on veut la préserver durablement.

La notion de qualité dans les projets de coopération internationale est encore trop souvent reléguée au second plan des attentions, derrière la « quantité » des moyens, notamment financiers, qui sont mobilisés. Rechercher et obtenir avec succès des dizaines de milliers d'euros pour la construction d'une école ne garantit pas pourtant que des enfants auront un accès durable à l'éducation, même si l'école est bel et bien construite. S'intéresser à la qualité des projets, c'est se poser les bonnes questions pour le définir, prévoir ses modalités de déploiement, adopter des outils de suivi rigoureux, responsabiliser les acteurs locaux et les mettre en situation d'avoir à assurer la pérennité du projet. Sans ce travail, et malgré toutes les énergies et intentions louables des porteurs de projets, le risque est élevé d'aboutir à des résultats qui ne satisferont ni les bénéficiaires, ni les promoteurs, ni les partenaires qui auront apporté leur concours à la réalisation du projet.

Il n'y a aucune raison de penser qu'un projet de solidarité internationale demande moins d'expertise, de compétences, de capacités de gestion qu'un autre type de projet : c'est pourtant une erreur souvent commise, bien qu'involontairement. La simplicité apparente de certains projets (conduire un chantier de construction ou de rénovation, acheminer du matériel, mettre en culture une parcelle agricole...) cache en réalité une grande complexité dont la maîtrise, et à tout le moins la prise en compte, est indispensable pour favoriser le succès de l'initiative.

Il existe toutefois une spécificité des projets de solidarité internationale qui en font des projets différents des autres. Cette spécificité doit être reconnue et assumée, dans le cadre de la relation entre partenaires du Nord et du Sud. Cette spécificité provient en particulier :

- **des motivations qui animent les porteurs de projets au Nord.** Un projet de solidarité internationale part toujours d'un sentiment d'altruisme ou d'humanisme. Sans ce point de départ, il n'y aurait pas de projet. Mais ce sentiment doit être conservé à sa juste place et peut être compatible avec une certaine fermeté sur les principes de conduite d'un projet : une prise de recul est absolument nécessaire dans la relation avec les partenaires et dans la conduite du projet ;
- **de l'hétérogénéité des contextes humains, sociaux et culturels.** Dans un environnement familier, il est sans doute envisageable, quoique difficile, de pouvoir analyser les raisons ou intérêts à agir de ceux qui nous entourent, la nature des liens qui les unissent à d'autres, parce qu'ils partagent avec nous des références, des codes, des valeurs ou normes communes ou proches. Dans des environnements sensiblement ou complètement différents, il convient donc d'être prudent sur l'interprétation des comportements ou attitudes observés, qui ne peuvent se lire qu'au regard d'un système de valeurs et de normes propre ;

- du niveau global de développement dans lesquels s'insère le projet. Un projet répond à un besoin particulier, mais il convient de conserver à l'esprit qu'il n'est qu'un symptôme d'un état général de développement. La conduite d'un projet se fonde sur une infrastructure technique et sociale implicite qui, pour le partenaire au Nord, peut sembler aller de soi, mais qui en réalité peut s'avérer indisponible. S'exprimer par écrit ou en français, taper un rapport, financer les menues dépenses que peuvent être la recharge du téléphone portable, une heure de cyber-café, ou l'essence pour se rendre à un rendez-vous, sont des obstacles réels dont il ne faut pas sousestimer l'importance pour la réussite de projets plus grands ;
- du manque d'expérience des partenaires. Une grande partie des acteurs de la solidarité internationale fonctionnent selon le principe du bénévolat, et se caractérisent par des capacités financières limitées (donc peu de projets), un temps disponible soumis aux aléas d'agenda des membres, et une rotation importante de ces derniers. Ces caractéristiques se retrouvent également chez les partenaires du Sud, et ne favorisent pas l'accumulation de l'expérience ;
- enfin, une spécificité majeure quoique intrinsèque est la distance géographique. Entre le partenaire au Nord et les partenaires au Sud, plusieurs milliers de kilomètres conduisent à rendre rares les possibilités de rencontres directes et les reconnaissances de terrain. Si rien ne permet de pallier cet obstacle, il convient tout de même de prévoir et d'organiser des modalités de suivi à distance, afin de ne pas perdre le « *contact* » avec le terrain et de disposer de leviers susceptibles d'influer, même à distance, sur la conduite du projet.



Crédits : Buc Tiers Monde

B. Une sélectivité accrue des partenaires financiers.

La coopération internationale non étatique est souvent reconnue à sa juste valeur parce qu'elle peut apporter des résultats concrets en lien avec les attentes de terrain. Et il faut se féliciter d'observer une augmentation du nombre de porteurs de projets de coopération au Nord, tout comme une élévation de la taille moyenne des projets, rendant encore plus significative la contribution des acteurs non étatique à la lutte contre la pauvreté. Le financement de ces nombreux projets est rarement l'œuvre seule du partenaire au Nord : la recherche de fonds tend aujourd'hui vers une technicité croissante et les processus de sélection des projets par les partenaires financiers, qu'ils soient publics ou privés, sont de plus en plus contraignants, engendrant d'ailleurs pour les bénéficiaires une complexité croissante. Avec des ressources certes en augmentation régulière année après année, mais inférieures aux besoins exprimés, il y a lieu de considérer la recherche de fonds comme une « *compétition* » dans laquelle les mieux-disants sortent vainqueurs, soit ceux qui auront su proposer l'alchimie la plus aboutie entre qualité des projets et coûts de réalisation. Pour les partenaires financiers, la qualité des projets présentés peut se comprendre selon les critères suivants :

- la lisibilité des dossiers. En vertu de l'adage « *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et se comprend aisément* », la qualité du dossier transmis au partenaire financier constituera pour lui un indice (qui comprend certes sa dose d'arbitraire) de la qualité du projet, et sera notamment considéré comme révélateur du soin pris à construire le projet et des compétences à le conduire à son terme. Ainsi, un dossier peu explicite, confus ou incomplet pourra laisser à penser que toutes les questions nécessaires à la conception et la mise en œuvre du projet n'ont pas été posées ;
- la participation des bénéficiaires finaux. Les partenaires financiers ont peu de chance de confronter la pertinence du projet présenté aux demandes réelles des populations à qui il est destiné. Aussi auront-ils tendance à s'assurer de la qualité de la méthode employée pour identifier le besoin et définir le projet, de façon à ce qu'il corresponde bien aux besoins des bénéficiaires finaux, et non à leurs besoins tels que les partenaires du projet peuvent se les représenter, même si c'est avec les meilleures intentions. Pour les partenaires financiers, cette étape du projet est primordiale, puisqu'il considèrera qu'un projet non exprimé directement par les bénéficiaires a moins de chances d'être « *approprié* » ;
- une gestion rigoureuse des fonds. Quelque soit le montant accordé au porteur de projets, les fonds doivent être utilisés selon l'emploi qui a été prévu et suivant des normes permettant d'assurer la transparence, la traçabilité et la reddition des comptes. Le fait que les fonds soient employés à satisfaire des besoins parfois vitaux n'exonère pas ceux qui les reçoivent des obligations d'une gestion rigoureuse. Cette condition de justification des fonds est d'autant plus importante que le partenaire financier n'est souvent que le dépositaire de fonds qui lui sont confiés par des tiers, à qui il devra également rendre compte : les entreprises ou particuliers pour les fondations, ou les contribuables pour les collectivités publiques ;
- des compétences techniques appuyées sur un capital humain. Plus un projet est technique et important, plus il demande d'ingénierie. Un partenaire financier ne risquera pas ses fonds dans un projet où toutes les compétences humaines ne lui semblent pas réunies, ni si les capacités humaines mobilisées sur le terrain ne lui semblent pas satisfaisantes pour assurer un suivi correct du projet ;
- une conception du projet au-delà du temps limité de son concours. Les partenaires financiers sont réticents à l'idée d'être exposés à de « *mauvaises publicités* », comme celles qui relatent des projets tombés en déshérence une fois leurs promoteurs partis. Ce type de publicité laisse à penser que le partenaire financier ne s'est pas préoccupé de la pérennité de ses investissements, et que les fonds qu'il a apporté ont été au final mal utilisés, même si son concours s'est limité au démarrage du projet. Par conséquent, il pourra montrer une vigilance particulière à l'égard des modalités de gestion à moyen terme destinées à assurer la pérennité du projet qu'il cofinance ;
- les retombées pour les partenaires financiers. Elles sont de plusieurs types mais rejoignent des objectifs de communication. Sa contribution à la réalisation du projet doit ainsi être visible. Ils pourront aussi avoir tendance à valoriser l'innovation, technique, économique ou sociale, qui lui permettront de valoriser le projet (et son concours) auprès de ses pairs ou de ses mandants. Quant aux collectivités locales, elles sont de plus en plus invitées à donner une « *résonance* » sur leurs territoires aux projets de solidarité internationale qu'elles soutiennent, afin de contribuer à légitimer leur action auprès des contribuables locaux.

C. Une nouvelle dynamique dans les Yvelines à la recherche d'une identité.

Le Département des Yvelines s'est engagé récemment dans une politique de coopération internationale. Comme tous les acteurs, il a fait l'expérience de la spécificité des projets de coopération. Comme tous les porteurs de projets, il est lui aussi confronté aux attentes particulières des partenaires financiers auprès de qui il sollicite des cofinancements. Comme les autres partenaires financiers, il porte une attention de plus en plus soutenue à la qualité des projets auxquels il apporte un cofinancement. Avec l'ensemble des acteurs yvelinois de la coopération décentralisée et de la solidarité internationale, il a entrepris d'étoffer ses capacités en mobilisant une expertise interne et externe de plus en plus large, et en favorisant la mutualisation et l'échange d'expériences à travers la création des Assises « *Yvelines, partenaires du développement* ». Les échanges de plus en plus réguliers et intenses entre le Département et l'ensemble des acteurs yvelinois ont permis de constater l'existence d'un besoin d'harmonisation des pratiques dans un souci de qualité des projets, qui puisse s'exprimer dans un référentiel commun conçu comme une adhésion collective à des valeurs partagées, un gage de crédibilité, et un raccourci pour l'expérience.

C'est à l'occasion de la première édition de ces Assises qu'est née l'idée d'élaborer une Charte yvelinoise pour la qualité des projets de coopération internationale. L'outil de la Charte a semblé à tous le plus adapté : située entre le guide et le règlement, les principes de portée générale qu'elle énonce peuvent se décliner pour s'adapter à un grand nombre de cas, sans apporter en cela de contraintes supplémentaires. Il fallait néanmoins, afin d'éviter les vœux pieux, préciser suffisamment ces principes pour qu'ils soient proches du terrain et des préoccupations des acteurs de base, et qu'ils aient des perspectives d'applications immédiatement opérationnelles pour accompagner réellement les acteurs yvelinois dans une démarche-qualité de leurs projets.

L'application de la Charte aux projets du Département et à ceux qui seront soutenus par lui relèvera du seul engagement des signataires. Aussi la Charte ne détermine pas de normes auxquelles il conviendra de se référer : chaque projet étant unique, les principes peuvent se décliner de différentes manières, selon différents degrés, en fonction des contextes particuliers. Mais toujours ils pourront donner lieu à discussion et à échanges qui participeront à enrichir le projet, et pourront constituer, en fonction des engagements pris, un outil d'évaluation tout aussi bien qu'une feuille de route pour y lire les progrès. Pour les acteurs déjà expérimentés, La Charte permettra de réunir et de revoir en un seul et même document l'ensemble des

principes et des pratiques issus de l'expérience et du bon sens auxquels il convient de veiller dans la conception et le suivi d'un projet de solidarité internationale. Pour les acteurs qui le sont moins, elle définira les points essentiels pouvant aider à concevoir un projet de qualité. En complément de la Charte existent aujourd'hui des outils, des formations, des guides dont l'utilisation peut encore consolider la conduite d'un projet et renforcer ces chances de succès.

Il faut également revenir sur la notion même de « projet ». Elle est souvent comprise en tant que le périmètre des activités que le partenaire au Nord s'engage à réaliser, pour une durée d'intervention limitée : or ce périmètre et cette durée ne représentent qu'une partie de ce qu'il sera nécessaire d'accomplir et de la durée de vie de ce qui sera réalisé. Si l'on ne peut demander à un porteur de projet de s'engager que pour la partie qui le concerne, et c'est bien l'objet de la présente Charte, celui-ci doit obligatoirement tenir compte des horizons opérationnels et temporels plus larges qu'il ouvre en promouvant son « projet ».

L'application des principes de la Charte ne constitue pas cependant une garantie pour atteindre les résultats attendus : trop de facteurs entrent en jeu, trop de paramètres déterminants se situent en dehors de la maîtrise qu'en ont les partenaires d'un projet. Elle peut tout au plus permettre d'assurer que le projet a été étudié sérieusement et qu'il s'engage sur la bonne voie, même si son issue reste incertaine.

Désirant s'appuyer sur ceux dont l'expérience est reconnue, le Département a réuni un groupe de travail pluri-acteurs composé d'agents des services départementaux participant aux actions de coopération décentralisée, de représentants de collectivités et d'associations.

Cette démarche a permis de mettre en commun l'ensemble de nos expériences, de les analyser afin de mettre en avant les points qui nécessitent d'être explicités et énoncés en principes.

Le Département a souhaité réaliser ce document en concertation étroite avec les structures concernées afin de ne pas perdre de vue la complexité de ce secteur et les obstacles qu'ils peuvent rencontrer.

Membres du groupe de travail :

- Pour les collectivités locales yvelinoises :
Ville de Guyancourt
Comité de jumelage de Viroflay
Association Jitoua Conflans-Tessaoua
- Pour les associations yvelinoises :
Energie Déplacements Environnement
Amitiés Les Mureaux-N'Dioum
Interaide Moto Action Sida
Solidarité Humaine Ile-de-France
Kassoumaï 78
Action Mopti
Ballé e Gollé
- Pour le Département des Yvelines :
Direction des routes et des transports
Bibliothèque départementale des Yvelines
Mission coopération décentralisée



Crédits : ADEB

1 - Connaître l'environnement

S'engager ensemble pour la qualité et la pérennité des projets de coopération internationale.

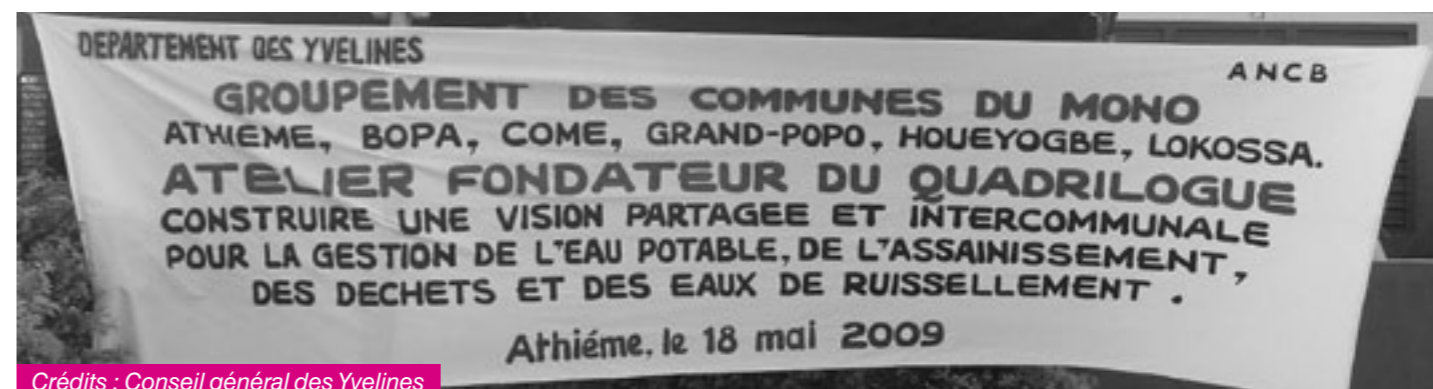
Ce que l'on appelle « l'épaisseur des sociétés » désigne l'infinie complexité des rapports humains qu'ils puissent être culturels, religieux, politiques, économiques... et dont la plus grande partie est intériorisée bien que très normée ou codifiée. La connaissance superficielle du contexte (situation économique, niveau des droits, agenda politique...) peut apporter des clés de compréhension sur un contexte, mais en l'absence de possibilité « d'immersion » complète, il est fortement recommandé de travailler avec l'assistance de partenaires locaux qui auront un rôle de passeurs, et qui pourront ancrer le projet dans son environnement.

Il est par ailleurs important de pouvoir cartographier l'ensemble des acteurs susceptibles d'intervenir dans le cycle du projet ou de l'influencer. Il s'agit autant de mettre à jour ceux qui, par leurs prérogatives, devront être associés à un projet (on ne peut, dans la plupart des pays, pas envisager de construire un puits sans en référer ou obtenir l'accord des services de l'hydraulique) que ceux qui seront susceptibles d'apporter leur concours à sa réalisation. Cela peut permettre également d'éviter de concevoir un projet qui est déjà en cours de préparation par un autre acteur, ce qui arrive plus souvent qu'on ne le pense, y compris sans que les bénéficiaires en soient informés !

Cartographie et concertation avec les acteurs du territoire du Mono (Bénin).

« La coopération du Département des Yvelines avec le Groupement intercommunal du Mono, au Bénin, a débuté en 2009. Nous ne connaissions pas le territoire, et notre coopération portait sur des secteurs dans lesquels les intervenants sont déjà nombreux, comme l'accès à l'eau, à l'assainissement, ou la gestion des déchets. Nous avons donc débuté la coopération par des études permettant d'identifier les acteurs et leurs responsabilités dans le Mono, puis les avons invité à participer à un « Quadrilogue », une démarche de concertation qui associe, autour des autorités locales, les opérateurs des services concernés, les services déconcentrés de l'Etat et les associations représentatives de la population. Ce Quadrilogue a permis d'affiner et de valider les études, de recenser toutes les initiatives en cours dans les secteurs de la coopération, et à partir de là de discuter de notre projet de coopération en complémentarité des initiatives existantes, et en y associant, à la conception comme à la réalisation, les acteurs ayant des responsabilités en la matière. Nous étions ainsi assurés que notre projet de coopération trouverait sa juste place parmi les projets en cours tout en respectant le rôle de chacun, et que son exécution serait facilitée par les négociations en amont avec les parties prenantes »

Antoine COUSIN, Volontaire de solidarité internationale pour le Département des Yvelines en poste à Comé (Bénin)



Crédits : Conseil général des Yvelines

2 - Clarifier le besoin

Un besoin n'est pas une donnée préalable : il doit être le fruit d'une construction collective et ouverte et cibler précisément les demandes formulées.

Un besoin naît toujours d'une situation problématique. Cette situation problématique doit ainsi faire l'objet d'un constat, ou d'un diagnostic, qui peut être effectué de manière collective avec ceux qui ont le besoin à satisfaire. Rechercher les causes d'un problème peut alors faciliter pour la suite l'identification d'une solution. Plus le besoin est précisément défini, et ses causes identifiées, plus la solution proposée sera adaptée : on ne répond pas à une crise alimentaire ponctuelle en développant les projets agricoles, tout comme on ne comble pas un déficit structurel en nourriture en acheminant des convois de denrées. La solution doit correspondre point par point à la demande exprimée.

Celui qui exprime le besoin n'est pas toujours celui dont le besoin doit être satisfait. Le partenaire au Nord peut avoir pour interlocuteur local une association, ou une collectivité locale. Cet interlocuteur peut s'exprimer pour son compte (il est celui qui a besoin), ou il peut s'exprimer en tant que représentant d'un tiers (par exemple, la population d'un village). La définition d'un besoin doit donc remonter jusqu'à l'origine de celui-ci.

L'identification du besoin ou sa formulation requiert une phase de discussion pour le construire : un besoin ne s'exprime pas toujours de manière spontanée ou rationnelle. Il ne doit pas non plus être formulé sous forme d'une solution : il n'existe pas un besoin d'école par exemple, mais d'éducation. L'organisation de cette discussion doit faire l'objet de soins particuliers afin de faciliter la construction transparente du besoin, et peut associer différents acteurs qui porteront un regard différent sur le besoin à satisfaire, qui même s'ils ont un rapport plus lointain avec le besoin à satisfaire, peuvent avoir un avis légitime.

Il est enfin possible que l'expression du besoin soit déstabilisante, car elle ne correspondrait pas à ce que l'on peut entendre dans un autre environnement culturel comme un « besoin ». Il peut donc être nécessaire de « traduire » le besoin et d'obtenir des explications contextuelles pour comprendre la nature réelle du besoin dans cet environnement précis.

Une phase de définition et de préparation des projets partagée avec les populations (Haïti).

« Chaque projet prépare la viabilité des activités en s'assurant qu'elles sont clairement demandées par la population et qu'elles sont perçues comme mises en œuvre par elle et pour elle. Ainsi, une demande formelle d'appui doit émaner de la population (ou de l'un de ses représentants). Souvent, il s'agit des communautés qui avoisinent les villages déjà appuyés par Inter Aide, qui ont entendu parler des actions menées et viennent rencontrer le personnel du projet. Le personnel d'Inter Aide vérifie que les critères internes à l'association sont réunis (densité de population, niveau de pauvreté, motivation réelle...). Si c'est le cas, une étude initiale est alors menée pour analyser et vérifier la pertinence de la requête et que des solutions peuvent être mises en œuvre conjointement. La phase de préparation de la communauté est particulièrement approfondie et les responsabilités de chacun sont clairement définies, souvent à travers un contrat écrit. De nombreuses réunions avec les leaders communautaires, les groupements existants (de paysans, de femmes...) et l'ensemble de la population permettent de bien faire comprendre l'esprit dans lequel les actions pourront être menées. Les actions qui mobilisent fortement la population sont privilégiées, en particulier tout ce qui ne nécessite pas une main d'œuvre qualifiée ou une mobilisation importante de fonds devra être fait par la communauté (creusement de puits, de tranchée d'adduction, fourniture et transport des matériaux locaux...). Ainsi par exemple, pour la construction d'un puits, le projet n'investira dans l'achat d'une pompe ou de ciment que lorsque la population aura creusé le puits en suivant les prescriptions techniques fournies. Cela peut prendre plusieurs semaines mais contribue fortement à l'appropriation du futur ouvrage et c'est également un temps d'échange privilégié avec le projet. Pour la construction d'une dalle de latrine, l'investissement du projet n'intervient que lorsque le trou est réalisé et les matériaux locaux réunis. L'implication importante et permanente des bénéficiaires tout au long des actions permettent d'écarter les demandes d'appui opportunistes, valorisent l'action des familles qui prennent conscience de leurs capacités à changer leur situation et renforce l'appropriation des ouvrages, indispensable pour garantir leur pérennité ».

Brigitte BOOS, chargée de la coordination

3 - Proposer un service

Les infrastructures n'ont d'utilité que pour un service à rendre : la conception du projet doit porter plus d'attention aux modalités de fonctionnement qu'à l'investissement.

L'aspect matériel des projets (infrastructures, équipements...) est d'une manière générale bien appréhendé par les partenaires des projets. Il faut néanmoins conserver à l'esprit, par exemple, qu'une école ne donne pas toute seule l'accès à l'éducation. Autrement dit, c'est l'exploitation de l'école (présence d'enseignants, disponibilité de matériel pédagogique, facilitation de la scolarisation des enfants, un comité de gestion pour les frais d'entretien de l'école...) qui répond au besoin d'éducation. L'aspect immatériel des projets, qui implique souvent un plus grand nombre d'acteurs, et repose sur des engagements contractuels, des dispositions institutionnelles, est donc primordial pour assurer que le projet réponde aux besoins, même s'il est plus difficile à appréhender.

La répartition usuelle des responsabilités entre les partenaires au Nord et les bénéficiaires et partenaires au Sud conduit souvent à centrer l'intervention financière des premiers sur le démarrage des projets, laissant ensuite la phase d'exploitation à la charge des bénéficiaires. Ce partage est de bon sens. Il convient toutefois de préciser autant que possible, dès l'étape de la conception du projet, une évaluation de ces coûts liés au fonctionnement et leurs modalités de prise en charge, afin d'obtenir l'avis éclairé de toutes les parties sur la pertinence et la pérennité du projet conçu.



Crédits : FIDECO

Un service d'électricité durable à Konna (Mali).

« Nous nous sommes donné comme rôle de faciliter la mise en place (installation, maintenance, éducation) par des acteurs locaux des moyens de production nécessaires pour apporter la lumière dans des foyers n'ayant pas accès au réseau électrique, grâce à l'électrification par panneaux photovoltaïques. Dès le départ, il nous semblait primordial de mettre l'accent sur le mot de « service » : c'est la raison pour laquelle nous avons conçu le projet en y intégrant immédiatement les dimensions « gestion et entretien », et nous sommes rapprochés pour cela d'une entreprise malienne.

Notre association monte le projet en partenariat avec les décideurs locaux en s'appuyant sur les résultats d'une étude de faisabilité. Elle réalise les investissements, sélectionne une entreprise locale qui, avec l'aide d'EDEN, installe, gère, entretient et crée ainsi une activité économique locale. Les habitants ne sont pas propriétaires des installations et achètent, sous forme d'une redevance, un service « lumière » à l'entreprise à un coût identique à celui des lampes à pétrole. Les gens paient pour avoir l'électricité, pas pour avoir des panneaux photovoltaïques.

Pour nous, le succès de ce projet dépendra avant tout de la qualité de l'entreprise malienne, sur laquelle reposera la pérennité du service rendu. Sans investissement, bien sûr, il n'y a pas de service, mais si nous nous limitons à la pose de panneaux solaires, les habitants n'auraient sans doute pas eu longtemps de la lumière ».

Jacques MARECHAL, Président, association énergie Déplacements environnement (EDEN)

4 - Adapter la réponse

Il y a plusieurs réponses possibles à un besoin : toutes les options doivent être examinées avant de déterminer le contenu d'un projet.

La volonté de répondre rapidement à un besoin exprimé conduit trop souvent à anticiper sur la réponse à apporter, à partir d'idées préconçues ou préconstruites. Ainsi, un besoin d'éducation peut être satisfait par une nouvelle offre scolaire en infrastructures : mais il peut l'être aussi en gérant mieux les flux dans les écoles existantes, ou en améliorant les conditions de transport scolaire. Il convient donc d'inventorier toutes les options qui peuvent répondre à un besoin formulé.

L'identification des options, et leur évaluation en termes de coûts et avantages par rapport à la demande, doit être également une phase de construction collective et ouverte. En explorant chacune des options, des contraintes peuvent apparaître qui peuvent conduire à en rejeter certaines, et d'autres moins évidentes peuvent se révéler plus adaptées au contexte. Mais l'accord sur la solution, pour que celle-ci soit acceptée comme une réponse valable, doit être partagé, afin d'être légitime et reconnue aux yeux des bénéficiaires.

Crédits : Conseil général des Yvelines



La moto comme prétexte pour la sensibilisation et la lutte contre le Sida (Cameroun).

« L'association Moto Action a, dès sa création, choisi de se servir de la moto pour lutter contre le Sida en Afrique, car elle s'est appuyée sur une réalité locale incontournable : la dynamique, la force de mobilisation et la capacité de communication que représente le moto-taximen, véritable lien social de l'Afrique moderne d'aujourd'hui. »

Avant de mettre en place les campagnes de prévention « Moto Action Sida », nous avons pris soin de rencontrer différents acteurs de la lutte contre le VIH/SIDA au Cameroun et d'effectuer de nombreux déplacements sur le terrain. Leurs besoins ont fait clairement apparaître, un manque de moyens pour déployer des activités de prévention, l'isolement et l'enclavement de certaines zones et la nécessité de dédramatiser la maladie, l'accès aux soins et au dépistage. Ce sont ces échanges avec les associations locales qui nous ont amené à déployer un dispositif de sensibilisation qui soit dynamique et itinérant, ainsi qu'une prévention de proximité ciblée au sein d'un déploiement sur les places publiques (sous forme de stands thématiques), activités qui sont couplées avec des démonstrations de motos et des messages de prévention routière.

Depuis, Moto Action continue à ajuster systématiquement ses activités de sensibilisation en fonction des réalités locales, effectue des analyses situationnelles dans chaque localité afin d'ajuster le contenu de ses programmes aux difficultés réellement rencontrées par les populations et qui peuvent varier d'une zone à une autre ou d'un public cible à un autre (étudiants, agriculteurs, commerçants, travailleurs du sexe, chauffeurs routiers). La souplesse et l'adaptabilité de notre dispositif de prévention nous permet ainsi de répondre très précisément aux problématiques de terrain et d'apporter aux populations des informations pertinentes pour les aider à prendre leur santé en main ».

Valérie SANDRES, Présidente, Association Moto Action

5 - Partager les responsabilités

La conduite du projet implique la participation de plusieurs acteurs : un partage clair des responsabilités est nécessaire avant le démarrage du projet.

La formalisation des rapports entre les partenaires découle des différentes étapes de préparation d'un projet. Cette formalisation doit permettre d'assigner un rôle à chacun, couvrant l'ensemble des activités prévues dans le projet, et même au-delà (l'institution d'un comité de gestion, qui aura pour mission de pourvoir aux charges de fonctionnement du projet après le départ du partenaire au Nord, peut ainsi être formalisée avant même le démarrage du projet). Cette formalisation peut prendre la forme de structures de projet (associations, coopératives... dotées de statuts), de convention de partenariat, de contrats avec les prestataires... Elle aura pour fonction de rendre « palpable » la dimension immatérielle du projet, et si ces engagements ne constituent, pas toujours, une assurance qu'ils seront tenus, ils resteront néanmoins des repères lors du déroulement du projet, tandis que leur absence conduit presque systématiquement à une confusion des rôles ou au délitement des responsabilités.

La répartition des responsabilités exige au préalable une définition claire des contenus de celles-ci, et des moyens à mobiliser pour l'exercer. Il faut ensuite concilier les aspirations subjectives des partenaires à prendre certaines responsabilités à un critère plus objectif en réponse à la question : « qui est le mieux placé pour l'exercer ? ». Les moyens à mobiliser (financiers, techniques ou humains), en fonction de leur disponibilité ou de leurs coûts, peuvent aussi permettre d'établir des lignes de partage de responsabilité.

Pour le partenaire au Nord, il est important que cette répartition des responsabilités désigne clairement qui sera son référent local par lequel passeront l'essentiel des échanges avec lui.

Avec le Département de la Cuvette (Congo), une architecture contractuelle complexe pour donner une visibilité aux engagements de chacun.

« Notre coopération avec le Département de la Cuvette en République du Congo porte en particulier sur l'entretien des routes bitumées, et s'appuie sur un opérateur commun, l'association FIDECO qui est implantée en France et au Congo. Compte-tenu des discussions avec nos partenaires au Congo, le choix s'est porté sur la création d'une entreprise de services, prestataire du Conseil départemental. »

La répartition des responsabilités a donc été envisagée sur plusieurs niveaux : un accord de coopération entre le Département des Yvelines et celui de la Cuvette, qui définit la contribution de chacun à la réalisation de ce projet ; une convention de mandat avec l'opérateur FIDECO, qui conseille le Département de la Cuvette et qui assure le suivi financier des projets ; un contrat de prestation entre le Département de la Cuvette, FIDECO et l'entreprise Mboka Bopeto, créée pour assurer la prestation d'entretien des routes, et dans lequel est définie la prestation à réaliser et le mode de rémunération de l'entreprise ; et bien sûr des statuts, instances, règlement intérieur et contrats de travail pour Mboka Bopeto.

Cette architecture contractuelle, même si elle est longue à mettre en place, présente aujourd'hui l'avantage de bien connaître la répartition des responsabilités entre chacun des partenaires, sur laquelle chacun peut s'appuyer pour demander aux autres de jouer pleinement son rôle ou de respecter ses attributions. Cette architecture devrait également faciliter le transfert progressif des responsabilités aux partenaires congolais, en ayant encadré le fonctionnement « normal » du projet. Dans un an, FIDECO disparaîtra de l'organigramme, pour laisser une relation directe entre le Département de la Cuvette, maître d'ouvrage, et Mboka Bopeto, son prestataire.

Denis REBOUL, Chargé d'opérations routières, Direction des routes et des transports, Département des Yvelines

6 - S'appuyer sur les ressources humaines

Les ressources humaines sont le moteur du bon déroulement du projet : les enrichir est un facteur de pérennité.

La répartition des responsabilités entre les partenaires conduit à faire reposer sur un ou quelques acteurs en particulier la conduite opérationnelle du projet. La qualité de cette conduite est le critère décisif pour le bon déroulement du projet, mais aussi le plus insaisissable, car il repose avant tout sur les compétences humaines qui seront mobilisées. Il convient donc tout d'abord de bien identifier les ressources humaines nécessaires : dans certains cas, les ressources existantes pourront suffire, dans d'autres la formation d'une équipe dédiée au projet pourra s'avérer pertinente. Il y a lieu ensuite d'analyser l'écart entre les compétences requises et celles disponibles : des actions de formation pourront alors être mises en place, qui auront par leur vocation d'accroître le « patrimoine humain » à être intégrées au cycle de l'investissement du projet.

La formation du partenaire au Nord n'est d'ailleurs pas à exclure sous prétexte de son extra-territorialité : pour la part de responsabilité qu'il exerce, comme par exemple la recherche de fonds, le contrôle d'emploi des fonds et en retour la reddition de comptes aux partenaires financiers, son niveau de compétences peut être déterminant pour le succès du projet, dont dépendra sa capacité future à négocier d'autres projets.

La formation des ressources humaines est un levier capital pour le développement local : les acquits de formation peuvent être transposables et utilisables dans d'autres domaines, au-delà du périmètre du projet qui est le déclencheur du besoin de formation. En fonction de celui qui recevra la formation, il peut être pertinent d'ajuster le niveau et l'intensité de la formation programmée : si l'on peut limiter la formation donnée à un comité de gestion aux principes de base de la comptabilité afin de répondre strictement aux besoins du projet, il pourra être pertinent d'envisager une formation plus intensive pour le comptable d'une organisation partenaire qui aura des attributions plus étendues que celles relevant du projet.

La mobilisation de ressources humaines entraîne de facto la question de leur rémunération : doit-il y en avoir une, et si c'est le cas, cette rémunération doit-elle être supportée dans le cadre du projet ou par un autre mécanisme ? La question ne peut être tranchée en principe, mais elle doit être abordée entre les partenaires pour être clairement solutionnée.

En deçà de la formation débouchant sur une professionnalisation, le projet doit être le support d'un apprentissage collectif : que toutes les parties prenantes d'un projet puissent mieux comprendre et appréhender le fonctionnement du projet participe également de son appropriation et augmente ses chances de réussite.

Les ressources humaines, moteur du bon déroulement de la coopération entre Guyancourt et Comé (Bénin).

« La coopération Guyancourt-Comé date de 1997 et nous aboutissons désormais à de réels projets de coopération décentralisée. Nous avons pris notre temps volontairement pour apprendre à nous connaître, à nous écouter, à nous expliquer, à partager nos attentes, nos objectifs, nos valeurs communes d'aide au développement (éducation, santé, appui institutionnel...) et à nous faire confiance. Ainsi, nous progressons dans tous les domaines et pouvons travailler avec une dynamique humaine, qui associe également les comités de jumelage, les partenaires, les ONG de Comé, les associations de Guyancourt, les écoles, les collèges, les artisans de Comé. L'échange et les relations humaines sont au cœur de notre partenariat, à travers un Comité de pilotage et une Cellule technique de coopération. Cette équipe de travail, composée d'élus et d'administratifs de chaque entité, s'est enrichie d'un Volontaire du progrès, dont la présence à Comé permet de maintenir des liens permanents et d'accompagner les projets. La formation du personnel de la commune de Comé s'est imposée comme première étape du développement. Elle permet d'impliquer les cadres de Guyancourt et de les associer à ce partenariat. Un plan annuel de formation complète les projets, et permet aux élus et au personnel de Guyancourt d'accompagner le développement des services publics de Comé. Les missions et les formations sont l'occasion de mieux nous connaître, d'échanger sur nos réalités et d'avancer ensemble avec une réelle dimension humaine. L'équipe de travail, le Volontaire du progrès, les missions et la formation sont les éléments de base essentiels à la réussite des projets plus techniques ».

Sophie BOISLEVE, Responsable de la vie associative et de la coopération décentralisée, Commune de Guyancourt

7 - Respecter les autorités

Le développement local passe par des autorités locales légitimes : c'est aussi le rôle de la solidarité internationale que de les reconnaître voire de les renforcer.

Quel que soit le mode d'organisation des pays, il existe de manière générale une institution, de nature démocratique, administrative, traditionnelle ou religieuse, dont le rôle est « d'administrer le local ». Ce rôle peut être reconnu par des textes, il peut également être validé par les faits ou les pratiques sociales. En tant qu'acteur extérieur, le partenaire au Nord se doit de rester neutre vis-à-vis des modes d'exercice de l'autorité locale, mais il doit en respecter l'existence. Ces autorités peuvent autant être une source d'appropriation du projet, une porte d'accès à d'autres partenaires, qu'un mode de centralisation de l'information permettant de forger une vision globale d'un territoire. D'une manière ou d'une autre, le projet doit donc recevoir la caution des autorités locales, qui peut aller de la simple information jusqu'au partenariat financier.

De surcroît, dans les pays où la décentralisation politique est instituée, les collectivités locales doivent être d'emblée considérées comme partenaires du projet. Ce partenariat peut lui aussi être plus ou moins intense. Mais la conduite d'un projet de solidarité internationale ne saurait en aucun cas entrer en concurrence avec les attributions des collectivités locales. Dans les pays où les collectivités locales peinent à acquérir une visibilité auprès des populations, faute de moyens propres notamment, un projet de solidarité internationale peut en outre être une opportunité pour elles d'affirmer leur rôle, même réduit, et d'occuper progressivement un espace politique qui leur revient.



Crédits : Commune de Richebourg

Travailler avec les autorités et dans le cadre des procédures existantes pour garantir l'appropriation des projets à Suelle (Sénégal).

« Kassoumaï 78 est présente depuis 20 ans au Sénégal, plus particulièrement en Casamance. Notre coopération se situe au niveau de la Communauté rurale de Suelle qui comprend 16 villages pour une population d'environ 10 000 habitants. Nous travaillons avec les autorités régionales impliquant toutes les structures décisionnaires, du Président de la communauté rurale aux associations de villageois. Tout projet doit obtenir l'aval des autorités compétentes et respecter les réglementations en vigueur. Tous les projets sont décidés en concertation avec l'ensemble des acteurs locaux, leur permettant ainsi de s'approprier toutes les réalisations et de s'assurer de leurs pérennités.

A titre d'exemple, suite à l'éboulement de sa case de santé pendant l'hivernage, un village a sollicité notre aide pour sa reconstruction. Avant d'entamer les travaux, nous respectons les étapes de validation nécessaires, à savoir s'inscrire dans le plan local de développement (PLD) et dans le plan annuel d'investissement (PAI). Le respect des contextes humains, sociaux et culturels est aussi indispensable à la réussite d'un projet que l'implication des acteurs locaux qui sont le chef du village, les autorités religieuses et les associations de villageois et, dans ce cas précis, le médecin-chef de district. Avant le démarrage du chantier, le projet est soumis pour approbation au Président de la Communauté rurale et à son Conseil. L'Agence régionale de développement (ARD) doit recevoir une copie du dossier. La construction achevée, l'inauguration a lieu en présence du Préfet de région, d'un représentant de la Coopération française et des représentants de toutes les institutions concernées ».

Marc ZABLOTZKI, Président, Association Kassoumaï 78

8 - Savoir innover

Le projet est un facteur de développement durable : sous couvert de répondre à un besoin, il peut être l'occasion d'introduire des pratiques innovantes.

Si le partenaire au Nord est invité à tenir compte et à intégrer dans le déroulement du projet ce qui relève du contexte culturel et des pratiques locales, il n'est pas cependant tenu d'adopter une approche statique qui reviendra au final à limiter sa contribution à un apport financier. Sans chercher à déstabiliser les sociétés locales, il peut les questionner. Son entrée en jeu est alors propice à des ruptures techniques ou sociales, à des raccourcis vers le progrès. Etablir des procédures écrites et strictes de comptabilité, prévoir des mécanismes facilitant la scolarisation des filles, expliquer scientifiquement les modalités de transmission du VIH-Sida, peuvent parfois aller à l'encontre des pratiques ou habitudes locales. Si imposer ces innovations d'autorité n'est pas souhaitable, le partenaire au Nord peut adopter néanmoins une attitude de fermeté, laissant la place aux adaptations.

Les innovations peuvent tout particulièrement procéder des connaissances technologiques accessibles au partenaire du Nord, qui peut les mettre à disposition de ses partenaires. La téléphonie portable, l'internet, ont été des innovations stimulantes à l'échelle des pays qui ont permis des raccourcis importants. A l'échelle des projets de solidarité internationale, l'énergie solaire, les systèmes de récupération des eaux de pluie et de valorisation des eaux grises, les techniques d'éco-construction employant les matériaux locaux (qui sont source de confort dans les bâtiments et d'économies pour la climatisation ou l'éclairage), sont des technologies aujourd'hui relativement bien maîtrisées et accessibles qui favoriseront une conception durable des projets.

Mettre la recherche au service de la sécurité alimentaire : les fermes Fishponic dans la province d'An Giang (Vietnam).

« Une unité « Fishponic » de production intégrée et durable de poissons alimentaires d'eau douce et de plantes (maraîchères, fruitières, médicinales...), se compose principalement de bassins piscicoles, de filtres d'eau d'élevage, d'espaces de cultures végétales en sol et/ou hors sol, et de tuyaux d'alimentation en eau et en air, reliant les différents composants concernés. Issu d'une recherche scientifique menée par Epicentre Telework en partenariat avec un lycée agricole, et expérimenté en Martinique, le procédé « Fishponic » se veut une réponse technologiquement performante mais adaptée aux enjeux de la production alimentaire des pays en voie de développement. Les poissons sont nourris avec les aliments à base principalement végétale. Les poissons et les aliments non consommés, après transformation dans les filtres, fournissent aux plantes la plupart des substances nutritives solubles véhiculées par l'eau d'élevage; substances par ailleurs toxiques pour les poissons. Ainsi enrichies, les plantes purifient l'eau circulant, qui retourne aux bassins d'élevage. Constamment recyclée et renouvelée, l'eau contrôlée d'un système « Fishponic » garantit la qualité gustative et sanitaire durable des poissons et plantes produites. Très économe en eau, en énergie et en espace d'installation, le processus « Fishponic » n'utilise pas d'antibiotique, d'engrais, de pesticides tout en démultipliant les revenus obtenus à la fois par les poissons et plantes alimentaires, et ce à partir d'un seul investissement initial. Il peut fournir toute l'année les poissons et légumes tempérés ou tropicaux, en n'importe quel endroit géographique possédant de l'eau et de l'électricité (électricité éventuellement générée à partir des énergies primaires renouvelables, telles que le solaire ou l'éolien). Les technologies « Fishponic » sont utilisables aussi bien pour les productions de type familial, communautaire, que commercial, et tout particulièrement en des endroits peu riches en eau. Son entretien est plus simple que celui inhérent à des installations d'élevage piscicole traditionnelles en étangs, et/ou en hors sol en circuit recyclé. La construction de ses principaux composants peut être réalisable à l'aide de matériaux locaux selon des règles précises, à travers lesquelles l'ingéniosité humaine pourrait aussi trouver son épanouissement ».

TC. Nguyen, Secrétaire général, Association Epicentre Telework

9 - Renforcer l'impact local

Le projet est un acteur de la vie locale : pour faciliter son appropriation, il faut encourager les retombées locales.

L'implantation d'un projet nouveau, surtout dans un contexte local qui peut être caractérisé par la pénurie de ressources, va être ponctuellement ou durablement à l'origine d'une dynamique économique locale. Privilégier les achats locaux sur les importations, favoriser l'emploi des habitants qui bénéficieront du projet, organiser les boucles économiques locales (rechercher des fournisseurs ou prestataires locaux pour le fonctionnement du projet, identifier les débouchés locaux lorsqu'il y a production, négocier le réinvestissement local des bénéfices lorsqu'il y a lieu) favoriseront l'ancrage du projet dans le tissu local et son appropriation, au-delà du cercle des bénéficiaires directs. C'est en multipliant les intérêts autour du déroulement d'un projet que l'on peut améliorer le contrôle social sur celui-ci et l'envie de tous de le voir perdurer.

L'insertion du Centre Buc Espoir dans son environnement local (Ouagadougou).

« Ce Centre est constitué d'une dizaine d'ouvrages réalisés en sept ans par Buc Tiers-Monde sur un terrain offert par la mairie de Ouagadougou. Le projet a été réalisé principalement dans le cadre de chantiers de solidarité annuels impliquant de jeunes yvelinois. Cette réalisation par étape impliquait de ne pas se tromper sur la définition des besoins afin d'élaborer un programme d'ensemble, dont la réalisation allait devoir s'échelonner pour des raisons financières. Une fois le programme établi et il a fallu apprendre à nos jeunes travailleurs sociaux inexpérimentés en architecture à lire des plans afin que ceux-ci traduisent exactement leurs souhaits. Depuis l'inauguration en 2009, BTM assure en partie les frais de fonctionnement du Centre et se soucie de son bon fonctionnement en synergie avec la Fondation SERVIR, l'association ASMAE, le PAMAC, l'UNICEF... et sans doute prochainement avec une école spécialisée dans la formation d'éducateurs. BTM intervient dans le suivi de leur comptabilité, dans la recherche de débouchés pour les ateliers et dans le suivi des enfants. Chaque été, la présence d'une dizaine de jeunes Français, garçons et filles, sur le site, a joué un rôle important

Lorsque le projet prend la forme d'un bâtiment, qui aura donc vocation à constituer un point de repère durable dans le paysage local, l'appropriation peut également être facilitée en portant un soin particulier à son insertion architecturale, qui pourra devenir une source de fierté pour les habitants. Cette insertion passe nécessairement par une cohabitation harmonieuse avec les styles architecturaux présents, et peut être l'occasion d'ouvrir la discussion du projet à d'autres parties non concernées par les bénéficiaires du projet, comme par exemple les riverains.

pour faire accepter le regroupement d'enfants des rues dans le quartier. Ces jeunes enfants sont soit scolarisés dans une école du quartier, soit mis en apprentissage chez un artisan proche du Centre. Certains artisans se sont installés dans des ateliers mis à disposition dans le Centre. Le fait d'avoir réalisé un centre semi-ouvert a eu un impact social et économique pour la population locale qui peut utiliser le savoir-faire des chefs d'ateliers du Centre. On vient y faire réparer sa moto, faire coudre une robe ou acheter un sac... L'infirmerie du Centre accueille la population. Le Centre est aussi ouvert aux jeunes du quartier, lesquels jouent au foot avec les jeunes du Centre. La population, d'abord craintive, participe à la réinsertion de nos jeunes en difficulté et le Centre par sa bonne tenue valorise le quartier. Inauguré en décembre 2009 par la Ministre des affaires sociales, le Centre a fait l'objet de nombreuses visites du Ministère des droits humains, du Ministère de la justice, du CNUD, des services de la mairie, de l'UNICEF, du PAMAC, et de diverses ONG. Il représente la vitrine de nos partenaires dont le Président est devenu le représentant des Jeunes Africains auprès de l'ONU. Grâce à ces relations, notre Centre est devenu une institution reconnue qui sert d'exemples à d'autres projets, ce qui favorise sa pérennité ».

Chantal RIGAL, Présidente, Association Buc-Tiers-Monde

10 - Réunir les conditions préalables

La précipitation nuit à la qualité des projets : il faut établir des conditions préalables et laisser l'initiative du démarrage des projets à ceux qui devront en assurer la conduite.

L'enthousiasme, voire l'impatience à voir démarrer un projet, sont souvent partagés par tous les partenaires, surtout lorsque le projet répond à un besoin essentiel. Cette impatience peut aussi provenir de contraintes extérieures qui sont sans rapport ou avec un rapport indirect avec le projet : proximité d'élections locales, délai d'engagement des fonds mis à disposition par les partenaires financiers... Ces contraintes sont réelles, et leur prise en compte fait partie d'une bonne analyse des risques du projet, mais elles ne doivent pas prévaloir sur la logique interne du projet. Aussi convient-il d'attendre le point où les partenaires locaux se déclarent prêts à débiter, et de s'assurer qu'ils le sont effectivement.

En complément de la détermination d'un calendrier prévisionnel, il y a donc lieu d'identifier les conditions préalables qui devront être nécessairement réunies avant la réalisation du cycle d'investissement qui marquera le point de non-retour du projet. Il peut s'agir de la création des différents organes de suivi ou de gestion du projet, de la signature des contrats ou conventions, de l'ouverture d'un compte bancaire, de la réalisation des actions de formation, de l'obtention effective des fonds prévus... Ces conditions préalables peuvent également être considérées comme une phase de test « à blanc » des routines organisationnelles ou financières, afin de procéder à de premiers ajustements.

Pour le partenaire au Nord, identifier des conditions préalables et demander leur réalisation peut constituer une façon de s'assurer que les engagements pris localement sont crédibles et que les besoins exprimés auxquels le projet répond suscitent bien la mobilisation attendue de tout ou partie des contreparties locales. Il sera en effet trop tard, une fois les investissements réalisés, pour se rendre compte que ces contreparties ne sont pas à la hauteur des engagements pris, ce qui est un cas relativement fréquent, même si minoritaire.



Une « période probatoire » à Gbatopé (Togo) pour concrétiser les contreparties locales.

« Dans le cadre du protocole de coopération décentralisée avec la collectivité territoriale de Rosny-sur-Seine et le village de Gbatopé au Togo, Solidarité Humaine Ile-de-France, opérateur de développement a été amenée à mettre en pratique un des points clés de la méthode qu'elle utilise : la « période probatoire ». A Gbatopé il y avait des fossés obstrués en permanence par des alluvions diverses. Les eaux de pluie débordaient et une forte érosion mettait en péril le quartier historique du village. Le besoin exprimé était de réaliser deux kilomètres de caniveaux permettant l'évacuation complète des eaux de pluie lors des fortes précipitations saisonnières. Mais avant de réaliser ces fossés complémentaires à ceux existants, nous devions nous assurer qu'un curage périodique serait réalisé. Rosny-sur-Seine a donc d'abord « offert » pelles et brouettes permettant la réalisation de ce travail. Le Comité villageois de l'époque ayant joué son rôle de mobilisateur, le nécessaire fut entrepris et fait durant une année. Au terme de cette « mise à l'épreuve », le dossier a été proposé aux bailleurs mettant en exergue l'engagement des populations. A ce jour les nouveaux caniveaux jouent pleinement leur rôle et sont parfaitement entretenus ».

Michel ROUX, Secrétaire général, association Solidarité Humaine Ile-de-France

11 - Gérer avec rigueur

Réunir les financements nécessaires crée des obligations : la réussite du projet exige une gestion saine, transparente et équilibrée en particulier sur le plan financier.

Il n'y a aucune raison de penser que les fonds mobilisés dans les projets de solidarité internationale, quand bien même leur utilité sociale est très élevée, sont libres de toute obligation de traçabilité et de reddition de comptes, d'autant que ces fonds proviendront pour une grande partie de tiers qui ne sont pas directement impliqués dans la conduite du projet et qui n'auront donc pas la possibilité de constater par eux-mêmes les résultats du projet. L'acceptation des fonds, qu'ils émanent des bénéficiaires directs, de collectivités publiques, de partenaires privés ou de cotisations des adhérents, lie par contrat ceux qui les reçoivent à ceux qui les mettent à disposition, même en cas de don. Un même acteur peut aussi se trouver dans une double situation : être celui qui met à disposition, et être celui qui reçoit, comme c'est souvent le cas pour un porteur de projets au Nord.

Il n'y aura pas de projet mené en confiance si l'argent et sa gestion sont un sujet de défiance. Pour des raisons liées à l'efficacité mais aussi, en quelque sorte, à la « souveraineté » sur le projet, il convient de privilégier une gestion des fonds par l'acteur identifié pour assurer la conduite opérationnelle du projet, car il sera le plus à même de lier le rythme d'exécution du projet et d'exécution des paiements. S'il s'agit d'un partenaire local, cela suppose en particulier que le partenaire au Nord puisse lui transférer les fonds qu'il a réunis. Ce transfert ne va pas

de soi, et doit s'entourer de précautions, notamment sur les obligations qu'il fait naître auprès du partenaire local : ce dernier doit avoir clairement conscience du fait qu'il devient le dépositaire des fonds, et non leur propriétaire, et que leur emploi doit être justifié auprès du partenaire au Nord, qui lui-même devra en justifier l'emploi auprès de ses partenaires financiers. Mais il ne doit pas être refusé par principe pour des motifs qui ne seraient pas objectifs.

La transparence et la traçabilité de l'emploi des fonds s'appuient sur des outils aujourd'hui bien connus, même si leur maîtrise est moins répandue : compte bancaire dédié au projet, clarté des normes et supports de comptabilité, établissement de prévisions budgétaires, transparence du choix des prestataires, versement progressif des fonds par validation d'étapes, conservation des justificatifs de paiement, rapport régulier d'activités... La mise en place des procédures financières peut s'avérer un exercice lourd, mais jamais inutile, et devra de préférence s'effectuer avant le démarrage du projet, afin que les règles soient connues et admises par tous, sans ambiguïtés. Ces règles ne devront d'ailleurs pas être considérées comme un signe de défiance a priori, mais un moyen d'étayer la confiance, et leur discussion peut constituer un moment fondateur de la relation de partenariat, tandis que les introduire en cours d'exécution du projet sera nécessairement compris comme le signe que « quelque chose ne va pas ».

Une gestion financière en confiance mais rigoureuse entre Conflans-Sainte-Honorine et Tessaoua (Niger).

« Notre coopération est animée par l'Association Jitoua Conflans-Tessaoua (AJCT) soutenue par le Conseil municipal de Conflans-Sainte-Honorine. Lorsque notre coopération a débuté en 2000, nous avons entendu privilégier la responsabilisation des acteurs locaux, tant sur le plan opérationnel que sur le plan financier. Nous avons conclu une convention de partenariat avec l'ONG RAIL, qui met à disposition deux techniciens sur place pour constituer

« l'équipe opérationnelle ». Ce sont ces deux techniciens qui sont chargés de mettre en œuvre les projets dans les domaines de l'eau potable et l'assainissement, de l'agriculture, de l'éducation, du micro-crédit... après validation avec les populations locales. L'équipe opérationnelle adresse aux partenaires tous les trois mois un rapport d'activités, un programme prévisionnel, et aussi, pour chaque dépense, trois devis au moins. Et c'est le RAIL qui reçoit les fonds alloués à la coopération par l'AJCT, mais aussi par les autres partenaires financiers comme le SIAAP ou l'Agence de l'Eau. Le RAIL est responsable du choix des prestataires,

du paiement des différentes factures liées au personnel ou aux travaux, après avoir contrôlé l'avancement des projets sur place, et de l'envoi des comptes-rendus financiers aux partenaires financiers, qui font alors leur vérification.

Le choix de responsabiliser financièrement nos partenaires nigériens entre tout à fait dans notre vision d'un partenariat équilibré entre acteurs du Nord et du Sud. Bien entendu, nous 24 restons très proches d'eux pour nous assurer que les fonds sont utilisés conformément à leur destination prévue. Nous n'acceptons aucune approximation ou irrégularité : une mauvaise expérience dans le passé nous a appris les risques, et nous n'hésitons pas à saisir à nouveau la justice locale pour obtenir la restitution des fonds mal employés. Nous avons ainsi des rendez-vous téléphoniques toutes les deux à trois semaines entre l'AJCT, la Mairie de Conflans Sainte-Honorine, l'AJTC (Association Jitoua Tessaoua-Conflans) le RAIL, les autres partenaires financiers et l'équipe opérationnelle. Et chaque année, une délégation conflanaise se rend à Tessaoua pour apprécier l'exécution des projets et pour régler les éventuels litiges. Par ailleurs, l'AJCT adresse chaque année son rapport moral, ses comptes contrôlés par un Commissaire aux comptes et son budget prévisionnel

au Conseil municipal avant examen de sa demande de subvention. Deux fois par an, j'expose également l'avancement des projets à Tessaoua en séance du Conseil municipal, ce qui débouche sur un débat. Ce contrôle est indispensable à la confiance dont nous cherchons à faire le moteur de nos échanges, et n'est absolument pas perçu comme une limitation de la liberté de nos partenaires. Tout au contraire, ils y voient une preuve de notre attachement et de notre engagement constant à leurs côtés. Cela nous permet en outre d'aborder les difficultés ensemble dès qu'elles se présentent, sans les occulter, avec une envie commune de les surmonter au mieux. Par contre, l'équipe opérationnelle a un coût annuel élevé : environ les deux-tiers de la contribution de Conflans-Sainte-Honorine sont absorbés par la structure de gestion des projets et de contrôle. Mais cela constitue un investissement rentable, car la qualité de ce contrôle est appréciée de nos partenaires financiers, qui sont rassurés sur le bon emploi des fonds et nous accompagnent plus volontiers dans nos nombreux projets ».

Michel FAURE, Conseiller municipal en charge de la coopération décentralisée, Commune de Conflans-Sainte-Honorine



Crédits : Union des communes du Togo

L'achèvement du projet n'est pas une fin en soi : il faut soutenir l'intérêt durable et l'appropriation des bénéficiaires pour la production du service.

Concevoir le projet sous forme de service permet de faire prendre conscience à tous que les bénéfices attendus sont liés à l'exploitation plus qu'à l'investissement. Toutefois, l'intervention du partenaire au Nord se limitera, dans la plupart des cas, à accompagner le démarrage du projet. Chacun sait que l'intérêt d'un moulin n'est pas d'être inauguré, mais de moudre : comment faire alors pour s'assurer qu'une fois le partenaire au Nord parti, le moulin continuera à fonctionner ? En d'autres termes, l'accompagnement mis en place pour le projet lui ont-ils permis d'acquérir l'autonomie ?

C'est là que se situe tout l'enjeu du développement durable et de la crédibilité de la solidarité internationale : malheureusement il n'existe pas de recette miracle. Avoir un service bien géré et gouverné, avec une forte plus-value, qui réponde clairement à un besoin, où les avantages qu'il procure sont supérieurs à son coût, pour des bénéficiaires bien identifiés, et dont les retombées intéressent au-delà des bénéficiaires directs : dans cette équation pluri-facteurs se trouve le gage de la pérennité du projet.

Tant que cette équation est résolue, les fonds nécessaires à son exploitation continueront d'alimenter le fonctionnement du projet. Il est aussi dans la logique qu'un service qui ne soit plus financé s'arrête : c'est l'échec du projet. Les causes peuvent être exogènes (crise...), elles sont cependant le plus souvent internes : dans l'équation, un paramètre se sera avéré inférieur aux prévisions.

Le partenaire au Nord ne peut être tenu responsable de tout ce qu'il adviendra au projet après son départ. Néanmoins, ce départ doit s'envisager de manière progressive. Ainsi, il devra plutôt situer la fin de son intervention après un laps de temps raisonnable lui permettant de mesurer si les débuts de fonctionnement du projet sont conformes à ses attentes. Une évaluation du projet, au stade où son intervention ne se justifie plus, est alors nécessaire : elle ne doit pas tant permettre de mesurer si le projet a été bien conduit, que valider si les paramètres sur lesquels repose le fonctionnement du service qui est rendu correspondent toujours à ceux qui avaient été envisagés. Dans la mesure du possible, le partenaire au Nord peut également s'engager à compléter le projet initial, sous réserve de son bon fonctionnement pendant une durée déterminée, par un projet complémentaire plus ou moins significatif, mais qui pourra ajouter une motivation supplémentaire.

Pérenniser les initiatives de développement à Mopti (Mali).

« La pérennisation des réalisations entreprises et menées par Action Mopti constitue un des principes sur lesquels nous veillons dès le montage des projets. Elle repose prioritairement sur le choix fait par les populations de projets qui répondent à leurs besoins. Ce choix se fait à travers une consultation démocratique, à laquelle participent les responsables institutionnels et les représentants de la société civile. Les dispositions de pérennisation, élaborées conjointement avec les projets, méritent d'être respectées pour en assurer l'efficacité dans le long terme. Nous les fondons sur le constat de la durée de vie limitée de certains projets, qui tombent relativement vite en désuétude, faute de dispositif d'entretien ou de réhabilitation ; projets dont la remise en état peut s'avérer parfois plus coûteuse qu'une nouvelle réalisation. Action Mopti, à travers ses différents programmes, a pris l'option d'intégrer, de manière systématique, des dispositions de pérennisation dans ses activités, en particulier celles relatives à l'accès aux services sociaux de base. Dans cet esprit, le marché de quartier de Médina Coura et le réseau d'assainissement (dans la commune urbaine de Mopti), les puits dans des villages de la commune de Fakala (environ 70 km de Mopti) sont réalisés et entretenus selon les principes suivants :

- définition et appropriation des projets par les populations ;
- respect rigoureux des normes techniques relatives aux études préalables et aux réalisations pour en garantir la durabilité ;
- mise en place d'une convention ad hoc avec les partenaires institutionnels et les représentants de la société civile pour les impliquer fortement dans le projet ;
- sensibilisation des bénéficiaires sur les contraintes liées à l'usage règlementé des réalisations (connaissance des droits et devoirs de chacun) ;
- mise en place et formation d'un comité de gestion en vue du respect des normes d'usage, d'entretien des réalisations.

La pérennisation constitue l'un des pôles indispensables pour assurer un développement durable. Elle ouvre en même temps des perspectives d'autonomisation des populations puisqu'elle en renforce les capacités d'autogestion. Pour toutes ces raisons, nous sommes convaincus qu'elle occupe une place de choix dans les exigences d'une coopération décentralisée durable et responsable ».

Jacques PEGUET, Président, Association Action Mopti

Décliner la charte

Quelques exemples

Principes	Finalités	Exemples de modalités d'application
1 - Connaître l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> adapter le projet au contexte identifier l'ensemble des acteurs susceptibles d'intervenir à un degré ou un autre dans le partenariat s'assurer qu'aucun autre projet répondant au besoin est en cours de préparation 	<ul style="list-style-type: none"> appui sur un partenaire local capable d'explicitier le contexte et les jeux d'acteurs contacts avec les acteurs potentiellement concernés communication sur le projet pour informer aussi largement que possible
2 - Clarifier le besoin	<ul style="list-style-type: none"> analyser le problème définir la nature du besoin analyse du rapport au besoin de chacun des interlocuteurs identifier les bénéficiaires directs 	<ul style="list-style-type: none"> phase de concertation pluri-acteurs appui sur un partenaire local capable de formuler et d'expliquer le besoin en tenant compte de sa dimension culturelle
3 - Proposer un service	<ul style="list-style-type: none"> formuler le projet sous forme de service à rendre identifier les résultats à atteindre en termes de service rendu identifier les charges liées au fonctionnement du service à rendre 	<ul style="list-style-type: none"> Débuter l'intitulé du projet par le terme « Accès à... »
4 - Adapter la réponse	<ul style="list-style-type: none"> ne pas anticiper sur la réponse à apporter au besoin analyser les différentes options susceptibles de répondre au besoin effectuer le bilan coût/avantage de chacune des options 	<ul style="list-style-type: none"> étude des différentes options mécanisme de validation consensuelle de l'option retenue
5 - Partager les responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> formaliser les engagements des parties impliquées définir clairement les responsabilités de chacun et les moyens associés désigner le référent local du partenaire au Nord 	<ul style="list-style-type: none"> grille de répartition des responsabilités conventions, contrats, statuts...
6 - S'appuyer sur les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> identifier les ressources humaines qui travailleront sur le projet analyser les besoins de formation pour ces ressources humaines répondre à la question de la rémunération des ressources humaines élargir le cercle de l'apprentissage par des actions de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> rester impliqué dans le projet durant un temps raisonnable afin de constater le bon fonctionnement du projet évaluer avant la fin de l'intervention si les hypothèses initiales correspondent toujours aux conditions observées à la fin du projet maintenir le contact, et si possible le soutien, pour des phases ultérieures du projet

Principes	Finalités	Exemples de modalités d'application
7 - Respecter les autorités	<ul style="list-style-type: none"> assurer au moins l'information des autorités locales légitimes associer à un degré ou un autre les collectivités locales 	<ul style="list-style-type: none"> rencontre avec les autorités locales invitation des autorités aux différentes étapes « <i>cérémonielles</i> »
8 - Savoir innover	<ul style="list-style-type: none"> favoriser l'implantation de nouvelles pratiques, techniques ou technologies prendre en compte les objectifs de durabilité, de préservation de l'environnement, d'économie d'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> recherche de partenaires pour l'assistance technique réfléchir aux normes environnementales pour les bâtiments à construire dans le cadre du projet
9 - Renforcer l'impact local	<ul style="list-style-type: none"> privilégier les achats, les débouchés et les emplois locaux favoriser l'insertion architecturale du projet dans son environnement 	<ul style="list-style-type: none"> commande auprès des fournisseurs locaux organisation des débouchés locaux des productions consultation avec les riverains du projet appui sur un architecte local
10 - Réunir les conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> définir les conditions préalables avant le début du cycle d'investissement laisser aux partenaires locaux le choix du moment du démarrage du projet, une fois les conditions réunies 	<ul style="list-style-type: none"> calendrier de mise en œuvre du projet revue générale des objectifs et moyens avant le lancement du projet
11 - Gérer avec rigueur	<ul style="list-style-type: none"> définir et détailler les procédures de gestion financière du projet définir et détailler les procédures de contrôle et restitution des comptes privilégier une gestion locale de l'emploi des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ouverture d'un compte dédié au projet accord sur un manuel de procédures financières et comptables mise à disposition d'outils de comptabilité obligation de rapports d'étapes et/ou de rapports annuels
12 - Valider la pérennité	<ul style="list-style-type: none"> accompagner le début de la phase d'exploitation du projet s'assurer que les partenaires disposent de tous les leviers pour que le projet puisse continuer de la manière prévue 	<ul style="list-style-type: none"> rester impliqué dans le projet durant un temps raisonnable afin de constater le bon fonctionnement du projet évaluer avant la fin de l'intervention si les hypothèses initiales correspondent toujours aux conditions observées à la fin du projet maintenir le contact, et si possible le soutien, pour des phases ultérieures du projet



Yvelines
Conseil général

www.yvelines.fr

CONTACTS

Adresse postale :	Hôtel du Département Mission Coopération internationale 2 place André Mignot 78000 VERSAILLES (France)
Adresse mail :	coopinter@yvelines.fr
Téléphone :	(+33) 1 39 07 79 94
Site internet :	www.yvelines.fr/coopinter