PROGRAMME D'APPUI A LA GOUVERNANCE LOCALE

PAGLOC

ACCOMPAGNEMENT A LA PROMOTION DES INITIATIVES LOCALES DANS LA COMMUNE URBAINE DE NOTSE ET LES PREFECTURES DE MOYEN MONO ET DE HAHO

CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Janvier 2014

AUTEUR :

Adoudé GBLODZRO-TOUNOU
Animatrice de territoire

COMITE DE RELECTURE :

Kodjovi Sotomè DETCHINLI

Responsable du Management des Connaissances - ETD

Moussilimi YESSOUFOU

Directeur du Département Décentralisation et Développement Economique Local - ETD

Omer THOMAS

Conseiller Technique Régional de Management des Connaissances CIDR/IMGT

Patrick SMITH,

Conseiller Régional, CIDR/IMGT

Yolaine GUERIF,

Chargée de Programme CIDR/ IMGT

PUBLICATION ET DIFFUSION :

Jennifer-Jolly AHINOU, Responsable de la Communication - ETD

SOUS LA DIRECTION DE :

Komi ABITOR, Directeur Général de Entreprises Territoires et Développement - ETD -

Pour en savoir plus

Entreprises Territoires et Développement – ETD
Direction Générale
Département Décentralisation et Développement Economique Local
Tel : (+228) 22 51 94 81 – Courriel : etd@etd-ong.org

Table des matières

1. CONTEXTE 5
2. OBJECTIFS DU DISPOSITIF D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES (DAIL) 6
3. PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODLOGIQUE D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES 7
Phase 1 : Recenser les porteurs potentiels des initiatives locales 8
ETAPE 1 : SENSIBILISATION ET ETAT DES LIEUX SUR LES OSC 8
ETAPE 2 : L'APPEL A ENREGISTREMENT DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE 10
ETAPE 3 : LE DEPOUILLEMENT DES FICHES D'ENREGISTREMENT 11
Phase 2 : Identifier les actions d'initiatives locales 12
ETAPE 1 : LA DEFINITION DES THEMES D'INITIATIVE LOCALE 13
ETAPE 2 : LA PRIORISATION DES THEMES D'INITIATIVE LOCALE 13
ETAPE 3 : LA DEFINITION ET LA PLANIFICATION ANNUELLE DES ACTIONS 14
Phase 3 : Accompagner les organisations à construire le projet d'initiative locale 15
ETAPE 1 : ORGANISER ET ANIMER UN 1er FORUM D'INFORMATION DES OSC SUR LE PROJET DE TERRITOIRE ET SUR LE DISPOSITIF D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES. 15
ETAPE 2 : ANIMER UN 2EME FORUM DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DES OSC ET DE DEFINITION D'UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT 17
ETAPE 3: CONDUIRE UNE INVESTIGATION SUR LA CAPACITÉ DES OSC 18
ETAPE 4 : PRESENTER ET VALIDER LE PROJET EN CCD 18
Phase 4 : Mettre en œuvre le projet d'initiative locale 20
ETAPE 1 : CONTRACTUALISER AVEC UN PRESTATAIRE 20
Point d'attention 20
ETAPE 2 : FORMER LES PORTEURS DE PROJETS 21
ETAPE 3 : DOTER LES BENEFICIAIRES D'EQUIPEMENTS, D'INTRANTS ET MATERIELS REQUIS 21
Les collectivités locales et la mise en œuvre des projets d'initiative locale 22
Phase 5 : Suivre et évaluer le projet 22
4. RESULTATS OBTENUS 25
5. CONTRAINTES 26
ANNEXES 27

Liste des acronymes et abréviations

AGR : Activités génératrices de revenus

CCD : Comité Cantonal/communal de Développement

DAIL : Dispositif

FAIL : Fonds d'Appui aux Initiatives Locales

OSC : Organisation de la Société Civile

PAA : Plan d'Action Annuel

PDT : Projet de Territoire

STDE : Service Technique Déconcentré de l'Etat

1. CONTEXTE

La responsabilisation des populations dans la gestion des affaires locales pour un développement de leurs territoires est prise en compte dans la Constitution togolaise de 1992, puis recadré et complété par la loi N° 2007-011 du 13 mars 2007. Sans qu'il n'y ait une réelle application des textes juridiques, des avancées sont observées au niveau du renforcement des compétences des acteurs dans la perspective de l'organisation prochaine des élections locales. En attendant que cette volonté de décentralisation soit effective, les communautés doivent se préparer à prendre en charge d'une manière participative leur développement.

Dans le souci d'appuyer ce processus de décentralisation en cours dans le pays, ETD (Entreprises Territoires et Développement) et le CIDR (Centre International de Développement et de Recherche) ont mis en place un Programme d'Appui à la Gouvernance Locale et aux dynamiques de territoires (PAGLOC) dans les préfectures de Haho, du Moyen-Mono et dans la commune urbaine de Notsé. Il s'agit pour ce programme, prévu pour trois (3) ans, d'accompagner les acteurs locaux (société civile locale, conseil de préfecture, conseil communal, services techniques déconcentrés de l'Etat) à assurer avec efficacité leurs responsabilités en matière de gouvernance et de développement de leurs territoires d'une part, et de promouvoir la concertation et la collaboration entre ces acteurs d'autre part. Cet accompagnement se fait par des renforcements de capacités des acteurs (aussi bien à la planification de leur développement, à la maitrise d'ouvrage et à l'ingénierie financière), par l'appui aux initiatives locales des territoires et par la réalisation d'actions structurantes. Ceci à travers l'atteinte de cinq (5) résultats que le programme s'est fixé.

Plus spécifiquement, le programme prévoit à travers son résultat 2 « de soutenir et de mettre en œuvre sous maîtrise d'ouvrage communautaire ou associative des projets d'initiatives communautaires ou associatives ». Pour ce faire, le programme a mis en place un dispositif d'appui aux initiatives locales (DAIL). Considérant que les initiatives locales représentent d'incontournables dynamiques des territoires, il s'agit de coordonner les actions de développement à réaliser avec les projets des territoires, c'est-à-dire avec les orientations de l'ensemble de la population d'une part et les autorités locales d'autre part. Le PAGLOC a retenu dans ce dispositif un instrument financier, le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL). La mise en œuvre de ces initiatives locales, résulte de l'élaboration des projets de territoire. Le projet de territoire est un document de planification élaboré sur trois (3) ans à l'échelle cantonale ou communale par le comité de développement. Il est le fruit d'un

diagnostic participatif, analytique, spatialisé et prend en compte toutes les réalités du territoire.

Le présent document entend capitaliser la démarche d'appui aux initiatives locales. Il s'agit de relever les bonnes pratiques et savoir-faire acquis dans l'accompagnement de ces des projets d'initiative locale après les premières expériences.

2. OBJECTIFS DU DISPOSITIF D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES (DAIL)

Le dispositif d'appui aux initiatives locales est un outil des collectivités territoriales visant à promouvoir le développement concerté du territoire par la conception et la mise en œuvre d'actions de proximité permettant d'améliorer les pratiques des organisations de la société civile.

Plus spécifiquement, le dispositif entend :

- ✓ renforcer les liens entre les associations et les groupements locaux, les autorités préfectorales, communales, mais aussi cantonales et les Services Techniques Déconcentrés de l'Etat (STDE) en vue de pérenniser la collaboration entre les différents acteurs tripartite ;
- ✓ mettre à disposition des collectivités locales une base de données des Organisations de la Société Civile (OSC) du territoire ;
- ✓ renforcer les capacités organisationnelles, techniques et financières des OSC bénéficiaires.

3. PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODLOGIQUE D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES

La démarche d'appui aux initiatives locales promue par ETD et CIDR dans les préfectures de Haho, de Moyen Mono et dans la commune urbaine de Notsè est une action innovante. Il a permis d'impulser une dynamique autour des réalisations initiées par les populations elles-mêmes. Le partenariat public privé, un des leviers importants de la durabilité des actions, est aussi renforcé. Pour faciliter la mise en œuvre, le PAGLOC a élaboré un *code d'appui aux initiatives locales.* Ce code spécifie les procédures et règles d'utilisation du FAIL et vise le renforcement du portage des mécanismes d'appui aux OSC locales par les collectivités locales avec un rôle important des CCD

Phase 1: Recenser les porteurs potentiels des initiatives locales

Phase 2: Identifier les thèmes d'initiative locale

Phase 3 : Accompagner les organisations à construire le projet

Phase 4: Mettre en œuvre le projet d'initiative locale

Phase 5: Suivre et évaluer les actions mises en œuvre

La présente rubrique retranscrit les cinq (5) étapes de la démarche méthodologique adoptée par le programme et les collectivités pour mettre en œuvre l'accompagnement des initiatives locales.

- **Définitions de deux concepts-clés : *initiative locale* et *organisation de la société civile***

A partir des dynamiques observées sur le territoire, la définition des termes « initiative locale » et « organisation de la société civile » a été proposée par le programme.

<u>Initiative locale</u>

Les formulations retenues pour faciliter la compréhension du terme aussi bien pour l'équipe que pour les acteurs sont les suivantes :

Ce que les populations font ou réalisent elles-mêmes pour leur propre développement sans accompagnement externe.

Les actions ou dynamiques mises en place par les populations elles-mêmes pour favoriser leur propre développement. Ces dynamiques internes peuvent bénéficier ou non de financement externe.

Un accent particulier est mis sur l'initiative prise par les populations sans appui d'un partenaire externe.

NB : Ces définitions ont été retravaillées dans un atelier de langues organisé au début du programme pour avoir une même lecture des termes au sein de l'équipe.

Organisation de la société civile

C'est l'ensemble des groupes formellement constitués ou non . Ces groupes participent d'une manière ou d'une autre au développement de leur territoire par leurs propres initiatives. Il peut s'agir d'un groupement agricole, d'un groupement de femmes ou mixte, des comités de développement de base, des comités ad' hoc (comité de gestion d'une école, comité de gestion d'un centre de santé), d'une association de jeunes.

Phase 1 : Recenser les porteurs potentiels des initiatives locales

Le recensement des porteurs potentiels d'initiative locale est une étape non négligeable dans l'accompagnement des initiatives locales. Elle mérite d'être bien préparée afin de recueillir le maximum d'information. Au cours de cette phase, les populations des quartiers et villages sont sensibilisées sur l'accompagnement des initiatives locales, un état des lieux des OSC est dressé et les dynamiques initiées par les populations elles-mêmes sont répertoriées.

ETAPE 1 : SENSIBILISATION ET ETAT DES LIEUX SUR LES OSC

Premières visites : le diagnostic sur l'état de la gouvernance

Le recensement des porteurs potentiels des initiatives locales est enclenché lors des premières visites sur l'état de la gouvernance. Les premières visites sur l'état de la gouvernance visent à sensibiliser les populations des quartiers et villages sur l'accompagnement des initiatives locales et d'inventorier ces initiatives. Cela suppose de faire un état des lieux des organisations de la société civile et de répertorier les dynamiques initiées par les populations elles-mêmes. Un répertoire est constitué pour consigner les informations collectées. Ce répertoire comporte

- l'identité de l'organisation ;
- son domaine d'intervention ;
- les actions mises en œuvre avec ou sans partenariat ;
- les sources de financement.

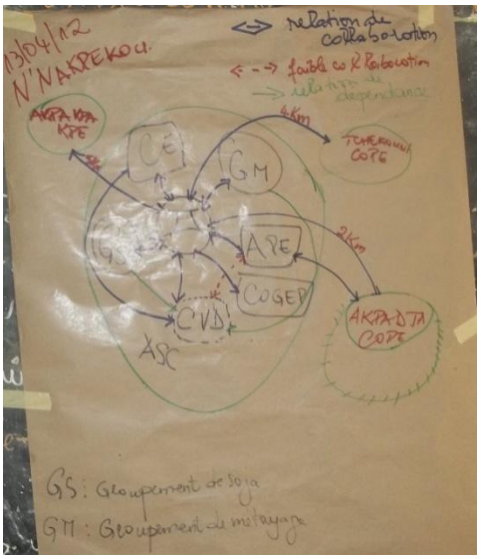

Figure 1: Diagramme de Venn

L'autre objectif au cours de cette rencontre, est de comprendre et de mesurer les relations d'une part entre les organisations d'un même village ou quartier, et d'autre part entre les organisations de la localité cible et celles des localités avoisinantes, et entre ces organisations et les autres acteurs de la gouvernance. Le diagramme de Venn peut être utilisé pour obtenir ces informations. La figure 1 illustre le diagramme de Venn d'un village).

<u>L'animation de l'assemblée générale de quartier ou de village : la journée du diagnostic participatif</u>

Les informations recueillies à la 1ère visite sur les initiatives locales sont recreusées et analysées à la journée du diagnostic participatif. L'animateur doit utiliser son génie pour relancer le sujet sur les initiatives existantes, et comment elles sont perçues par la population ? Les types de questions qu'on peut poser : ces dynamiques contribuent –elles au développement de la localité ? Ces dynamiques restent-elles des opportunités à saisir pour développer le territoire ?

Outils : Répertoire des acteurs de la gouvernance locale, diagramme de Venn, FFOM,

Acteurs : ADT, correspondant, délégués, population

ETAPE 2 : L'APPEL A ENREGISTREMENT DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE

En complément aux données issues du diagnostic villageois sur les dynamiques locales, on réalise un appel à enregistrement. Ceci pour donner l'opportunité aux organisations non répertoriées lors des diagnostics de se faire recenser. Cet appel à enregistrement se fait lors des premières réunions du Comité Cantonal de Développement.

Activités

- Concevoir un formulaire pour recenser les porteurs potentiels de projets (*Annexe 4*). Est porteur potentiel de projets, toute organisation : féminine, mixte, de jeunes, comité de développement de quartier ou de village, comités ad' hoc de gestion d'infrastructure ou toute autre organisation qui peut être intéressée par une collaboration avec la collectivité et les cadres de concertation communaux ou cantonaux. Les éléments à renseigner sont : la nature de l'organisation, les expériences menées, la nature de l'aide recherchée par l'OSC bénéficiaire et les difficultés auxquelles l'OSC est confrontée.
- Valider la fiche d'appel à enregistrement pour avoir une même lecture des données à renseigner sur l'OSC.
- Amender et valider le formulaire au CCD
- Responsabiliser la collectivité, le comité cantonal, communal ou villageois pour informer les organisations.

Au niveau de la collectivité, les fiches sont déposées au secrétariat pour le retrait.

Astuce : Le fait de déposer les fiches à la collectivité plutôt qu'au bureau du programme fait naître un contact entre la société civile et la collectivité. Les collectivités connaissent mieux les OSC. Au-delà de l'accompagnement des initiatives locales, elles peuvent informer les OSC des opportunités. C'est une démarche intéressante et bénéfique pour les deux acteurs en ce sens qu'elle renforce le partenariat public-privé.

Le PAGLOC a choisi de faire moins de communication autour de ces fiches, ne pas passer par les medias pour éviter l'effet d'opportunisme des organisations de la société civile. Mais, il est opportun de suivre la distribution des fiches par les comités. L'expérience a montré qu'aux premiers appuis, certains comités responsabilisés (plus précisément les CVD) ont retenu les

fiches, d'autres ont sélectionné les groupements de leur choix. Cela a créé des frustrations au sein de la population.

Leçons tirées:

- ☞ Déposer les fiches d'appel à enregistrement au sein des collectivités
- ☞ Au cas où le comité de développement est responsabilisé, l'animateur doit veiller à ce que toutes les OSC aient les fiches.

Conseil : Remettre si possible lors des diagnostics participatifs, les fiches de recensement aux porteurs d'initiatives plus ou moins dynamiques identifiés par l'animateur devant le chef et le comité de développement de village ou de quartier.

Outils : Formulaire d'inscription

Acteurs : ADT, collectivité, comités de développement

ETAPE 3 : LE DEPOUILLEMENT DES FICHES D'ENREGISTREMENT

Les fiches d'appel à enregistrement sont dépouillées après leur collecte. Les OSC sont catégorisées suivant les thématiques : assainissement, stockage et commercialisation des céréales, agro pastoral, tontine, éducation ou alphabétisation. Cette typologie facilite le travail aussi bien à l'animateur qu'au CCD lors de la sélection des OSC par rapport à la thématique d'initiative locale retenue. Le dépouillement des fiches permet de concevoir une base de données. La base de données peut comporter les informations suivantes : nom de l'organisation, date de création, adresse, nombre de membre, le domaine d'intervention, les expériences et le type d'appui recherché. Elle est ensuite mise à disposition des collectivités. Elle a permis à celles-ci d'être renseignées sur les organisations de leurs territoires.

Les types d'OSC enregistrées : typologie dressée par le PAGLOC à partir du recensement des OSC

- **OSC à forte capacité d'organisation, de mobilisation de ressources, et ayant bénéficié le plus souvent de subventions ;**
- **OSC à capacité moyenne d'organisation, de mobilisation de ressources bénéficiant plus ou moins de subventions ;**
- **OSC à faible capacité d'organisation, de mobilisation de ressources et n'ayant bénéficié d'aucune subvention.**

Le PAGLOC a retenu d'accompagner les deux derniers types pour renforcer leurs capacités organisationnelles pour être mieux outillées à rechercher d'autres sources

Outils : Formulaire d'inscription

Acteurs : ADT, CCD, collectivité

Out put : base de données sur les OSC

RETOUR D'EXPERIENCES

Des initiatives associatives ou communautaires ont été répertoriées, notamment autour des thématiques de développement agricole, la transformation agro-alimentaire, l'environnement, l'assainissement public et l'éducation. Si toutes ces thématiques ont été identifiées dans le CCD, celles jugées dynamiques et prioritaires à accompagner après concertation entre les acteurs ont concerné :

- *l'assainissement public,*
- *l'appui aux activités génératrices de revenus : élevage et transformation du manioc,*
- *la promotion des espèces végétales et techniques culturales à forte plus value environnementale,*
- *l'alphabétisation.*

Phase 2 : Identifier les actions d'initiatives locales

Cette phase est déterminante pour l'accompagnement des initiatives locales. Elle demande une bonne connaissance du territoire et une attention particulière de l'animateur tout au long des rencontres avec les OSC. Ceci pour permettre de faire une programmation réaliste. Trois étapes à suivre dans cette phase :

- *La définition des thèmes d'initiative locale*
- *La priorisation des thèmes d'initiative locale*
- *La définition et la planification annuelle des actions.*

ETAPE 1 : LA DEFINITION DES THEMES D'INITIATIVE LOCALE

L'élaboration du projet de territoire par le CCD, est la première étape où se définit les thèmes généraux d'initiative locale. Ces thèmes se précisent à la réunion de la *construction de la vision et des orientations stratégiques*. L'animateur doit amener les délégués dans la définition des thèmes :

- à cerner la différence entre les actions structurantes et les initiatives locales, donc revenir sur la définition de ce terme (généralement, les actions structurantes sont facilement identifiables),
- à comprendre davantage l'importance d'accompagner les initiatives locales.

Acteurs : CCD, ADT

Outils : cartes sectorielles, FFOM

Output : Les thèmes généraux d'initiative locale.

***Les thèmes d'initiative locale dans le PDT* : dans le document triennal, les thèmes sont généraux et ressemblent plus à des objectifs.**

Commune urbaine de Notsè : Appuyer la généralisation de la collecte des ordures ménagères, renforcer l'alphabétisation, appuyer les initiatives culturelles et sportives des jeunes.

Canton de Tohoun : Accompagner les pratiques d'élevage vers la mise en place de micro entreprises d'élevage, former les agriculteurs et les jeunes à l'exploitation des bas- fonds, former les agriculteurs aux pratiques qui contribuent au renouvellement de la fertilité des sols.

ETAPE 2 : LA PRIORISATION DES THEMES D'INITIATIVE LOCALE

Les thèmes retenus dans la programmation triennale sont priorisés. L'objectif de la priorisation est d'amener les acteurs à faire des choix selon des critères objectifs et consensuels, car on ne peut tout faire en si peu de temps (3 ans) à voir au regard de l'ampleur

des besoins de chaque village. Cette priorisation facilite les choix à opérer dans la planification annuelle.

Comment prioriser ?

- Classer les thèmes d'initiatives locales en se référant aux opportunités et potentialités du territoire
- Tenir compte des dynamiques qui bénéficient déjà d'un savoir faire local et d'un certain niveau de structuration
- Tenir compte des difficultés auxquelles sont confrontées ces dynamiques. Mais ce critère reste minime dans la priorisation.

Outils : PDT, FFOM

Acteurs : CCD, ADT

NB : Comme outil, le FFOM peut être utilisé pour la priorisation des initiatives locales. Mais, il est plutôt intéressant de laisser les délégués se concerter et profiter des solidarités inter villageoises ou des quartiers pour identifier et prioriser les dynamiques jugées importantes à accompagner.

Conseil : L'animateur doit veiller à ce que les délégués priorisent les initiatives locales au même titre que les actions d'infrastructures. Les infrastructures sont plus visibles et concrètes pour les gens. Toujours rappeler que l'accompagnement de ces initiatives responsabilise la société civile et que touchant des actions de proximité, portées par les organisations de la société civile, ces dynamiques resteront pérennes et durables.

ETAPE 3 : LA DEFINITION ET LA PLANIFICATION ANNUELLE DES ACTIONS

Les thèmes d'initiative locale sont plus affinés à cette étape. Les délégués discutent et se concertent par rapport aux thèmes retenus lors de la réunion de la construction de la vision et des orientations stratégiques pour formuler des actions. Cette analyse et la formulation partent de leur connaissance du territoire. Chaque action sera ensuite précisée en un avant projet d'action. Ce projet d'action est construit par les délégués à partir d'une fiche d'étude de faisabilité de projet. Cette fiche comprend :

- Titre du projet
- Localisation et bénéficiaires

- Secteur ou domaine d'intervention
- Objectif global du projet
- Objectifs opérationnels
- Résultats attendus
- Historique et antécédent du projet
- Justification du projet
- Etudes de faisabilité : technique, organisationnelle, sociale, politique et légale, environnementale, financière

Pour un plan d'action annuel réaliste, les membres du COPIL opèrent des choix par année en fonction des ressources locales, des opportunités et possibilités existantes à partir de la programmation triennale et de la priorisation. Les actions sont priorisées selon leur pertinence et le besoin en termes de dynamiques existantes à accompagner.

Phase 3 : Accompagner les organisations à construire le projet d'initiative locale

Le comité cantonal ou communal de développement réalise des diagnostics avec les porteurs des initiatives locales Ces diagnostics aboutissent à l'élaboration d'un projet qui est validé en CCD.

Etapes clés :

- Organiser et animer un forum d'information des OSC sur le Projet de Territoire et sur le dispositif d'appui aux initiatives locales
- Animer un forum de diagnostic organisationnel des OSC et de définition d'un plan d'accompagnement
- Conduire une investigation sur la capacité des OSC
- Présenter et valider le projet retenu en CCD

Astuce : Préparer le comité cantonal ou communal de développement à animer les fora et les impliquer

ETAPE 1 : ORGANISER ET ANIMER UN 1ER FORUM D'INFORMATION DES OSC SUR LE PROJET DE TERRITOIRE ET SUR LE DISPOSITIF D'APPUI AUX INITIATIVES LOCALES.

Un premier forum est animé après le dépouillement des fiches d'appel à candidature. L'objectif de ce forum est de présenter le projet de territoire et le dispositif d'appui aux

initiatives locales. A cette rencontre, sont invités le CCD et les OSC ayant répondu à l'appel à enregistrement.

Déroulement du forum :

- Présenter la démarche de territoire et le Projet de Territoire avec un focus sur le diagnostic, la vision, les axes stratégiques et les actions retenues (toutes actions confondues : structurantes, initiatives locales et renforcement de capacités) ;

Acteurs : ADT, délégués

- Présenter les données issues de l'appel à enregistrement ;

Acteur : *technicien de la collectivité ou délégué*

- Valoriser les organisations (surtout celles intervenant dans le domaine des thématiques retenues dans le projet de territoire). Laisser les OSC réagir sur les thèmes retenus et commencer un diagnostic sur l'action retenue dans le PAA ;
- Présenter le dispositif d'appui aux initiatives locales. (Bien que le dispositif soit présenté aux premières visites, il convient de le rappeler à cette réunion vu que ce sont les OSC qui sont les plus concernées).

Acteur : *CCD, technicien de la collectivité*

Le projet de territoire n'est pas lu dans son intégralité. La présentation s'articule autour des cartes thématiques, des conclusions issues de chaque axe[1], de la vision, des orientations stratégiques et des actions retenues pour les trois ans. La présentation est faite en power point. Il a été remarqué que cette manière de présenter stimule plus l'attention des participants et donne une meilleure lisibilité du document. L'accent est mis sur les initiatives locales retenues dans la programmation triennale.

Outils : PDT, cartes sectorielles, documents imprimés

Acteurs : CCD, OSC, ADT, STDE

[1] Le diagnostic dans le PDT est structuré autour de cinq axes : la gouvernance locale, la santé- l'eau- l'assainissement, l'économie, l'éducation- la culture et l'aménagement du cadre de vie.

Durée : demi-journée

L'animateur peut après ce premier forum, commencer à renseigner la fiche d'étude de faisabilité du projet.

Conseil: Pour les OSC, l'arrivée d'un programme sur un territoire est une opportunité pour elles d'être appuyées, surtout financièrement. Il est donc opportun de rappeler au cours du forum, que l'objectif du PDT est de planifier le développement du milieu, de donner l'occasion aux autres partenaires d'accompagner les acteurs. Aussi, la faible capacité financière de la collectivité ne lui permet pas d'appuyer toutes les OSC, d'où l'importance de faire des choix prioritaires.

ETAPE 2 : ANIMER UN 2EME FORUM DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DES OSC ET DE DEFINITION D'UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

Après le forum d'information, les OSC porteuses des initiatives identifiées dans le PAA sont invitées par la collectivité. L'objectif de la rencontre : faire un état des lieux sur ces organisations et définir un plan d'accompagnement. Ici, aucune restriction n'est faite, toutes sont jugées indispensables pour construire l'action. A cette réunion commence l'étude de préfaisabilité du projet.

Cette réunion permet :

↗ d'identifier et de faire un état des lieux des bénéficiaires et des OSC partenaires ; ↗ de préciser les contours du projet en fonction de l'enveloppe disponible ; ↗ d'informer les membres des CCD sur la conception de projet.

Procédure

1. Présenter sur papier kraft le résumé des FFOM de la thématique retenue (se référer au PDT). Compléter et valider le FFOM.

2. Engager un débat autour de ce que les organisations font, ce qu'elles pourraient faire et sur leurs besoins en termes de renforcement, bref poser des questions pouvant renseigner la fiche d'étude de faisabilité.
3. Définir les contours du projet en fonction de l'enveloppe disponible.
4. Identifier les OSC bénéficiaires potentielles

Outils : papiers krafts, FFOM

Acteurs : CCD, OSC, ADT, STDE

Durée : demi-journée

Les informations recueillies après l'animation de ces fora permettent à l'ADT d'affiner la conception du projet.

Conseil: L'ADT s'assure aussi d'identifier avant et après ce forum, les expertises locales sur la thématique. Ceci, dans le souci d'orienter le débat et de faciliter les choix à opérer.

ETAPE 3: CONDUIRE UNE INVESTIGATION SUR LA CAPACITÉ DES OSC

Moments clés

↗ *Réunion du CCD*

Retenir les bénéficiaires à partir des critères d'éligibilité des OSC

Acteur : CCD, ADT, STDE

Outil : critères d'éligibilité de l'OSC

Durée : 2 h

↗ *Visite de terrain*

Acteur : CCD, ADT, OSC, STDE

Outil : guide d'entretien

Les membres du Comité Communal de Développement se réunissent pour choisir les OSC et apprécier leur capacité à mettre en œuvre le projet.

Une enquête est faite auprès de la population, des autorités locales et autres organisations sur la connaissance ou la crédibilité des groupements ou des associations. Les services techniques de l'Etat sont aussi consultés afin d'avoir leur avis sur l'action.

ETAPE 4 : PRESENTER ET VALIDER LE PROJET EN CCD

La collectivité convoque une réunion du CCD. A cette réunion sont invités aussi les bénéficiaires retenus. Les délégués présentent le projet dans son intégralité. L'animateur de territoire ou un technicien de la collectivité rappelle comment les études de faisabilité ont été conduites. La collectivité met un accent sur les différents types d'appui avec leur coût, sa

contribution et celle des bénéficiaires. Ces derniers sont aussi informés sur les critères d'éligibilité.

La validation du projet en CCD conduit à la phase de la mise en œuvre.

Outils : projet élaboré, critère d'éligibilité des OSC

Acteurs : CCD, OSC, ADT, STDE

Durée : ½ jour

NB : Les projets peuvent être composés d'une ou plusieurs actions.

Point d'attention

Le programme a pris l'option d'accompagner les OSC moins professionnelles, porteuses des initiatives dynamiques, et ayant reçu peu d'appui externe. Ce choix vise à donner l'opportunité aux « petites » organisations d'émerger, de se professionnaliser. Il se justifie aussi en raison de l'enveloppe globale par projet, 1000€ (655 995 F CFA).

Quelques critères d'éligibilité des projets d'appui aux initiatives locales

- Réponse aux priorités du PDT
- Initiativesou dynamiques existantes et les OSC retenues en CCD
- Délais de réalisation entre 6 et 12 mois pouvant prévoir une succession d'actions, chaque tranche d'actions devant être inférieure à 2-3 mois
- Résultats attendus tangibles sur les conditions de vie des bénéficiaires
- Coûts < 700.000 F CFA
- Expertise disponible localement
- Pérennité de l'action–
- Actions inter-villages

 Contributionen numéraire des bénéficiaires. Les contributions faites par les OSC sont : les frais de restauration au cours des formations, les frais de transport au cours des formations et des fora. Ces frais sont budgétisés et constituent la part contributive des OSC.

Phase 4 : Mettre en œuvre le projet d'initiative locale

Vu que toutes les OSC qui ont été accompagnées sont peu professionnelles, le renforcement de capacités a été une étape capitale dans la mise en œuvre du projet d'initiative locale sur tous les territoires.

ETAPE 1 : CONTRACTUALISER AVEC UN PRESTATAIRE

Le programme signe un contrat avec le prestataire retenu pour former les OSC. Il peut s'agir d'une OSC ayant cette compétence dans la zone du projet ou d'un service technique déconcentré de l'Etat. Le prestataire propose une offre technique et financière sur la base du projet d'initiative locale élaboré. Après négociation et finalisation de l'offre, le prestataire élabore les modules de formation puis les soumet au programme et à la collectivité pour validation.

Point d'attention

Les services techniques déconcentrés de l'Etat ont accompagné les cadres de concertation tout au long du programme : de la planification des actions jusqu'à leur mise en œuvre. Leur rôle a été prépondérant en ce sens qu'ils ont mis leur expertise au service des comités de développement mis en place et accompagnés la réalisation des actions. Mais dans la réalisation, ces services techniques ont opéré comme prestataire. Cela remet en cause le partenariat collectivité- service technique. Les services techniques devraient, idéalement et si la décentralisation était effective jouer, un rôle d'appui-conseil aux côtés des collectivités et non de prestataires. Sur le programme, des sensibilisations, des tables rondes sur la décentralisation ont été organisées. Au cours de ces séances, le rôle de chaque acteur a été clarifié. Toutefois, l'absence des élections locales ou de l'effectivité de la décentralisation rend complexe la collaboration.

<u>Leçons tirées</u>

- Clarifier le rôle d'appui-conseil des STDE aux côtés des collectivités locales
- Clarifier le rôle de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales
- Inciter les services techniques à intégrer leur planification dans celle des collectivités locales

- Harmoniser les interventions et les réalisations de tous les acteurs (collectivités, partenaires techniques et financiers, services techniques

ETAPE 2 : FORMER LES PORTEURS DE PROJETS

Les OSC bénéficiaires sont invitées à une formation de trois (3) jours. Deux jours sont passés en salle pour la théorie et un jour sur le terrain pour la pratique. L'honoraire du formateur est pris en charge par le FAIL, les OSC prennent en charge leur déplacement et la restauration.

Les types de formations dispensées dans le cas du PAGLOC sont les suivants :

- la transformation du manioc en gari et en tapioca,
- l'aviculture,
- l'élevage de porc,
- l'assainissement
- la riziculture
- Les techniques ou pratiques culturales à plus forte value environnementale.

ETAPE 3 : DOTER LES BENEFICIAIRES D'EQUIPEMENTS, D'INTRANTS ET MATERIELS REQUIS

A cette étape, les bénéficiaires sont invités à une cérémonie de remise de matériels. Cette cérémonie est présidée selon le cas par le conseil de préfecture ou le conseil communal. Sont aussi présents les délégués, les services techniques, le comité de développement du village ou du quartier, les autorités traditionnelles. Les bénéficiaires sont sensibilisés une fois de plus, sur la gouvernance locale et invités à une bonne gestion des matériels mis à leur disposition. Dans le cadre du PAGLOC, suivant les initiatives locales retenues, les équipements et le matériel distribués aux bénéficiaires sont :

- charrettes, panneaux de sensibilisation, brouettes, pelles pour l'assainissement ;
- géniteurs de race améliorée pour la production animale ;
- semences de *Mucuna*, des plants de *Leucaena, de khaya, de mélina* pour la promotion des espèces végétales et culturales à plus forte value environnementale ;
- râpeuse et presse-manioc pour la transformation du manioc.

Râpeuse utilisée avant l'appui Râpeuse utilisée après l'

Les collectivités locales et la mise en œuvre des projets d'initiative locale

L'implication de la collectivité a été plus importante dans la commune qu'au niveau de la préfecture. Contrairement aux activités génératrices de revenus qui ont touché directement les groupements, le volet assainissement, entendu comme un service public, a permis de toucher un plus grand nombre de personnes et d'impliquer au maximum les collectivités et les services techniques.

***Cas de la commune** : l'assainissement étant une compétence de la collectivité, l'appui a permis à celle-ci de jouer son rôle et de mettre en place un cadre de concertation où les acteurs (les usagers, le service de l'assainissement, la délégation spéciale, l'OSC) ont défini leur cahier de charges. Les émissions radio, définies dans un plan de communication, ont été animées par le CCD et la collectivité. Sur la totalité du coût de l'action, la collectivité a contribué à 42 %.*

Phase 5 : Suivre et évaluer le projet

Cette phase est très capitale dans l'accompagnement des initiatives locales. Elle est conçue à la phase de construction du projet et se met en œuvre tout au long de l'action. C'est une phase très stratégique qui a pour objectif de tirer systématiquement des enseignements au fil des activités et de réorienter les stratégies d'intervention. Il est tout autre qu'un contrôle journalier mais vise à identifier les insuffisances, à valoriser les bonnes pratiques et à renforcer la gouvernance dans la mise en œuvre de l'action.

ETAPE 1: DEFINIR LE SCENARIO ET LES MODALITES DE SUIVI DU PROJET

En vue de faciliter le pilotage et assurer une efficacité du projet dans la mise en œuvre, l'équipe programme a proposé des modalités de suivi des actions. Ces propositions sont ensuite discutées et validées en comité de pilotage. Vu que les initiatives locales restent de microprojets, les modalités mises en place sont *simples.* Pourquoi le choix de modalités simples : le coût de l'action peu élevé pour un dispositif de suivi évaluation, le temps de réalisation plus ou moins court. Quatre dispositifs ont été retenus *:*

- ☞ mise en place d'un système de gestion : elle renvoie à l'organisation faite autour du projet, essentiellement l'installation des organes de suivi et la concertation ;
- ☞ définition des effets ou impacts importants à suivre;
- ☞ dresser et apprécier le bilan du projet
- ☞ capitaliser et valoriser les expériences les acquis du projet.

ETAPE 2: METTRE EN PLACE LES ORGANES DE SUIVI DU PROJET

Les mécanismes développés pour la mise en place des organes de suivi sont spécifiques à chaque type d'action. A chaque projet est précisé, le type d'organe à instaurer et l'outil à utiliser. Le comité de suivi peut se composer de :

Scénario 1 : prestataire, CCD (président ou le délégué du village bénéficiaire de l'action), ADT, technicien de la collectivité, STDEAu cas où le projet a nécessité le recrutement d'un prestataire, celui-ci propose dans son offre technique un outil de suivi-évaluation en lien avec les impacts attendus du projet.

Scénario 2 : ADT, technicien de la collectivité, CCD (président et le délégué du village bénéficiaire de l'action), STDE

Scénario 3 : comité villageois de développement, chef de village, ADT

Cas du projet de restauration des berges : vu que l'entretien des berges est délicat et nécessite un rapprochement des acteurs, l es acteurs villageois sont plus impliqués. La grille de suivi est déposée auprès du comité pour renseignement. Les données sont dépouillées et analysées par l'ADT.

NB : Chaque comité élabore son calendrier de rencontre et définit une fréquence pour le suivi des activités. Des comptes rendus sont faits au comité de pilotage.

ETAPE 3: DEFINITION DES EFFETS ET IMPACTS IMPORTANTS A SUIVRE

L'ADT lors de la conception mène des réflexions sur les impacts et effets du projet. Le temps de réalisation du projet est relativement court (6 à12 mois). On retient donc, par rapport à ce délai de mise en œuvre, de suivre que des effets plus ou moins significatifs notamment : la disponibilité du service, la création de nouvelles compétences, la promotion du genre, la professionnalisation de l'OSC bénéficiaire et l'impact environnemental, la citoyenneté. Ce dernier effet, s'il reste très capital, va au-delà du délai de réalisation des initiatives locales.

ETAPE 4: DRESSER ET APPRECIER LE BILAN DU PROJET

Objectif : mesurer les effets de l'action, sa pertinence et faire des recommandations

Acteurs : ADT, comité de pilotage, bénéficiaires du projet

Durée : ½ jour de réunion

Déroulement/outils

- Présentation de l'objectif de la rencontre et rappel succinct du projet : pour mémoire, les différents types d'appui tout au long de la mise en œuvre sont rappelés.
- Evaluation et appréciation du projet : Un outil pour faciliter et cadrer le débat a été conçu. L'exemple d'outil utilisé dans le cadre du programme est un questionnaire : l'appui a-t-il répondu aux objectifs tels que prévus par l'étude de faisabilité ? Les résultats prévus sont-ils atteints ? Quelle est la qualité des résultats ou services obtenus ? A partir des objectifs et résultats atteints, comment pouvons-nous apprécier le rôle joué par les différents acteurs ? Peut-on identifier quelques effets et impacts induits par l'action ? Les nouveaux besoins en termes de la thématique
- Amorcer une stratégie de valorisation des expériences et acquis du projet.

Livrables : rapport de l'évaluation, stratégie de valorisation des acquis du projet

ETAPE 5: CAPITALISER ET VALORISER LES EXPERIENCES ET ACQUIS DU PROJET

La capitalisation a été une démarche importante retenue par l'équipe programme. Elle permet de valoriser les expériences et acquis, de mettre en exergue les enseignements tirés des différents projets d'initiative locales réalisés. Cette fiche fait l'objet de capitalisation dans le

cadre de l'accompagnement des initiatives locales. La publication et la diffusion de cette fiche permettra de communiquer l'accompagnement des initiatives locales.

4. RESULTATS OBTENUS

La pertinence des projets sur les territoires où ils ont été mis en œuvre, a montré que ce sont des dynamiques qui méritent d'être appuyées. La collaboration collectivité -STDE-OSC est renforcée, les OSC dialoguent directement avec les autorités et sollicitent l'expertise des services techniques sans nécessairement avec l'appui du PAGLOC. Les bénéficiaires ont trouvé l'appui innovant pour le territoire, cas du canton de Kpékplémé et de Katomé où les groupements ont été appuyés sur la transformation du manioc en gari et en tapioca. Au-delà de voir leur capacité renforcé en terme production, les femmes ont affirmé avoir d'autres retombées, disponibilité de la nourriture, soutien financier à leur foyer.

Zone rurale

- 10/18 groupements présélectionnés ont été appuyés en élevage de volailles. Deux représentants par groupement ont été renforcés en aviculture et les 10 organisations ont été dotées en matériels. Les 8 autres organisations ont trouvé le coût du projet insignifiant.
- 5/5 groupements d'éleveurs pré-identifiés ont participé à la formation d'élevage de porcs et 3/5 ont construit leur porcherie.
- 11/14 groupements sélectionnés ont bénéficié de l'appui du projet de transformation du manioc. Les groupements en majorité composés de femmes, ont été renforcés dans la production du « gari », du tapioca et de la farine de foufou.
- Environ 2000 producteurs sont sensibilisés sur les techniques culturales et les espèces végétales à plus forte value environnementale : *mucuna, leucaena, gmelina, khaya, linguet*. 239 producteurs ont été formés et ont bénéficié de nouvelles techniques culturales. 9 communautés ont bénéficié de l'aménagement des berges.

Commune urbaine de Notsè

Une association d'enlèvement des ordures ménagères desservant 11 quartiers a été accompagnée dans son initiative. L'appui a permis à la collectivité de renforcer son positionnement en matière d'assainissement et à la structure d'être dotée d'outils pour assurer l'efficacité de sa prestation. *Les abonnés sont passés de 563 en fin septembre 2012 à 650 au mois de février 2013, soit une augmentation de 87 usagers sur les 6 mois*) et une diminution de dépotoirs sauvages.

5. CONTRAINTES

- Le programme s'est beaucoup substitué à la collectivité dans cette première phase. Ce qui a entraîné un faible portage du dispositif par les collectivités. Pour ce faire, il est impérieux d'informer suffisamment sur le dispositif, de faire participer la collectivité à toutes les phases d'accompagnement des actions d'initiative locale.
- L'enveloppe financière du projet : certaines OSC sélectionnées se sont retirées après présentation du coût du projet. L'une des principales raisons évoquées: ces organisations ont déjà bénéficié d'un appui plus conséquent des partenaires techniques et financiers. Ces OSC n'ont pas compris l'intérêt de l'appui aux initiatives locales qui est de renforcer leurs capacités à saisir d'autres opportunités. Il convient pour éviter ceci, de faire comprendre aux OSC l'objectif de soutenir les initiatives locales et de souligner la faible capacité financière des collectivités.

ANNEXES

ANNEXE 1: FICHE DE RECENSEMENT DES OSC

APPEL A CANDIDATURE

PROJETS D'INITIATIVES COMMUNAUTAIRES OU ASSOCIATIVES

Contexte et objectifs

Afin d'appuyer le processus de décentralisation en cours au Togo, ETD (Entreprise Territoires et Développement) en partenariat avec le CIDR (Centre International de Développement et de Recherche) a mis en place un Programme d'Appui à la Gouvernance Locale et aux dynamiques de territoires (PAGLOC) dans les préfectures du Haho et du Moyen-Mono. Prévu pour trois (3) ans, ce programme a pour objectif d'accompagner les acteurs locaux (société civile locale, Conseil de Préfecture, Services techniques déconcentrés de l'Etat) à assurer avec efficacité leurs responsabilités en matière de gouvernance et de développement de leurs territoires d'une part, et de promouvoir la concertation et la collaboration entre ces acteurs d'autres parts.

Le PAGLOC a prévu un Dispositif d'Appui aux Initiative Locales (DAIL) pour soutenir des initiatives communautaires ou associatives. Considérant qu'elles représentent d'incontournables dynamiques des territoires, il s'agit de coordonner leur action avec les plans de développement des territoires, c'est-à-dire avec les orientations de l'ensemble de la population d'une part et les autorités locales d'autre part. L'objectif est de mettre à disposition des OSC concernées un accompagnement sous forme de financement, d'appui technique, de renforcement des capacités.

Il s'agit également de renforcer les liens entre les associations et les autorités, préfectorales, communales, mais aussi cantonales.

L'itinéraire proposé par le PAGLOC débute par un enregistrement sous forme d'un appel à candidature. Il s'agit de recenser les Organisations de la Société Civile (OSC) qui peuvent être intéressées par une collaboration avec le PAGLOC et les cadres de concertations cantonaux et communaux qu'il promeut.

Le dépouillement et la sélection de ces candidatures donnera lieu ensuite à une invitation à un forum des associations qui sera organisé dans la commune urbaine et dans chaque canton du Haho et du Moyen Mono.

Après ce forum, un comité d'agrément élira les projets et OSC à soutenir pour l'année 2012. La procédure pourra varier d'un canton à l'autre en fonction des candidatures présentées.

Les porteurs de projet

Les projets peuvent être portés par une organisation telle que :

- un groupement de femmes ;
- un groupement mixte ;
- une association de jeunes ou autres associations ;
- un CDQ ;
- les comités ad hoc de gestion d'infrastructure ;
- autres comités, associations ou groupement de développement

Procédure et calendrier

1. Dossier de candidature

Pour s'inscrire dans le registre, il est impératif de remplir le dossier joint.

2. Calendrier

Les dossiers de candidature devront être déposés au secrétariat de la mairie.

FORMULAIRE DE DEMANDE DAIL

A/ Renseignements sur l'organisme porteur de projet
1. **Nom de l'organisme**: ……
2. **Type d'organisme (cocher une case) :** ONG ☐ Association ☐ Comité ad hoc ☐ CVD/CDQ ☐ Groupement ☐ Autre ☐ Préciser ……

3. **Date de création:** …….

4. **Adresse :**

Village/Quartier …….

Canton/Commune …….

Préfecture …….

B/ Nom et titre des personnes pouvant fournir des renseignements supplémentaires au sujet de la demande

a)

Nom et prénoms : Mr/Mme/Mlle …….

Titre dans l'organisme : …….

Adresse : …….

Téléphone : …….

Courriel : …….

b)

Nom et prénoms : Mr/Mme/Mlle …….

Titre dans l'organisme : …….

Adresse : …….

Téléphone : …….

Courriel : …….

c)

Nom et prénoms : Mr/Mme/Mlle …….

Titre dans l'organisme : …….

Adresse : …….

Téléphone : …….

Courriel : …….

C/ Veuillez répondre aux questions suivantes[2]

En deux lignes, décrivez votre organisme

a) **Objectifs :**

[2] Si l'espace est insuffisant prière de compléter sur feuille libre

……
……
……
……

b) Activités principales :

……
……
……
……

c) Membres :

……
……
……
……

Expliquez (en 5 lignes au plus) de quelle manière le mandat de votre organisme ou son champ d'activité sert l'amélioration des conditions de vie des habitants

……
……
……
……
……
……
……
……
……..

Expliquez (en 5 lignes au plus) de quelle manière votre organisme pense contribuer à l'amélioration de la gouvernance de votre localité

……
……
……

…… …… …… …… …… …… ……..
Présentez l'action où le projet que vous avez mené et que vous avez le mieux réussi. …… …… …… …… …… …… …… …… …… ……..
Expliquez les difficultés principales auxquelles vous êtes confrontées (hormis le manque de moyens financiers) …… …… …… …… …… ……
Expliquez quel type d'aide vous aimeriez trouver …… ……

…… …… …… ……
Si vous avez été aidé par des organismes ou programmes, veuillez indiquer lesquels et comment. …… …… …… …… …… …… ……

Suivi d'un groupement d'Asrama : projet d'appui à la production porcine

Cliché de la remise des matériels à la structure de collecte des ordures ménagères par la délégation spéciale (*Commune urbaine de Notsè).*