

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

Issaka Doulaye
MAIGA
Consultant, juillet 2005

SOMMAIRE

1. Contexte de l'étude
2. Objectifs de l'étude
3. Méthodologie
4. Critères de comparaison
 - 4.1. Document de stratégie
 - 4.2. Mode opératoire
 - 4.3. Groupes cibles
 - 4.4. Activités de la composante
 - 4.5. Principaux outils utilisés
 - 4.6. Suivi/évaluation
 - 4.7. Capitalisation/pérennisation
 - 4.8. Points forts/Points faibles
 - 4.9. Pratiques innovantes spécifiques
5. Principales conclusions
6. Leçons apprises
7. Recommandations

1- CONTEXTE

- 3 Projets de lutte contre la pauvreté (PLCP/BAD, AFDS/BM,PAREP/PNUD) s'inscrivant tous dans les orientations stratégiques du DSRP adopté en déc. 2001 avec pour objectifs une réduction substantielle de la pauvreté (- 50% d'ici 2015)

• AVEC 3 AXES PRIORITAIRES

- 1/ doubler le revenu par tête d'ici 2015 dans le cadre d'une croissance forte, équilibrée et mieux répartie**
- 2/ généraliser l'accès aux services sociaux essentiels en accélérant la mise en place des infrastructures de base pour renforcer le capital humain avant 2010**
- 3/ éradiquer toutes les formes d'exclusion au sein de la Nation et instaurer l'égalité des sexes en particulier dans les niveaux d'enseignement secondaire et primaire d'ici 2015**

•La Cellule de suivi opérationnel du MFFDS (CSO/PLCP)

Créée en nov. 2001; chargée du suivi opérationnel des programmes , a pour mission :

- de superviser pour le compte du Ministère les projets mis en œuvre dans le cadre du PNLCP
- S'assurer de la synergie de toutes les activités et
- Capitaliser les résultats

2-OBJECTIFS DE L'ETUDE

2.1.OBJECTIF GENERAL :

Mener une étude comparative de la composante renforcement des capacités des 3 programmes de lutte contre la pauvreté du MFFDS

2.2.OBJECTIFS SPECIFIQUES

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

3. METHODOLOGIE

Notion de renforcement des capacités

- **Global:** appui institutionnel, appui/conseil, formation, information/sensibilisation, équipement, financement, etc.

- **Aspect transversal de la notion :**

Horizontal :

concerne toutes les autres composantes

Et

Vertical:

concerne tous les acteurs à tous les échelons

- **Enjeux de pouvoir économique , politique , technique, culturel, financier , etc. .**

3.Méthodologie (suite)

- **Exploitation de la documentation**
- **Élaboration des critères de comparaison**
- **Organisation d'entretiens sur la base de guides d'entretiens**
- **Observations sur le terrain**
- **Discussions avec les partenaires et les responsables des programmes**
- **Rédaction du rapport provisoire**
- **Amendements du rapport par le commanditaire**
- **Intégration des amendements du commanditaire**
- **Atelier de validation**

4. ANALYSE COMPARATIVE CRITERES DE COMPARAISON

4.1. Document de stratégie : doc de référence conceptuel et méthodologique

- **PLCP/BAD : Méthode MAIVA**
Modèle d'Alphabétisation Intégrée à la Vie Active
- **AFDS/BM : SADEC**
Stratégie Accélérée de Développement des Compétences
- **PAREP/PNUD : Document d'Orientation Stratégique sur le renforcement des capacités en cours d'élaboration au moment où nous menions l'étude**

4.2.MODE OPERATOIRE

- **PLCP/BAD:**

Approche par la demande

Méthode du faire faire avec utilisation d'opérateurs (MOD) : formateurs de formateurs(ONG, Bureaux d'études, Consultants, etc);formateurs, animateurs,relais communautaires, personnes-ressources endogènes

4.2.MODE OPERATOIRE

- **AFDS/BM :**

Approche par la demande

Méthode du faire faire :

Opérateurs (Bureaux d'études, ONG, consultants , formateurs)

Facilitateurs, animateurs, relais communautaires

4.2.MODE OPERATOIRE

- PAREP/PNUD

Approche par la demande

Contractualisation avec des agents de réalisation ou agents coopérants dans le cadre du faire faire (Bureaux d'études, Entreprises,d'ONG , consultants , etc.)

Responsabilisation des communautés dans le suivi/évaluation des activités.

4.3.GROUPES-CIBLES

PLCP/BAD:

- Populations marginalisées, les plus pauvres ciblées par le projet,
- Populations vulnérables confrontées à l'analphabétisme et à des conditions d'existence durables

4.3.GROUPES-CIBLES

AFDS/BM :

- Populations vulnérables et
- Les couches sociales les plus démunies ciblées par le projet dans les zones d'intervention

4.3.GROUPES-CIBLES

PAREP/PNUD:

- Populations des zones rurales et peri-urbaines des zones de concentration du Projet (Louga, Matam, Saint-Louis, Tambacounda, Diourbel) ;
- Élus locaux et
- Décideurs politiques

4.4.ACTIVITES DE LA COMPOSANTE

PLCP/BAD:

- Information/sensibilisation
- Alphabétisation
- Formations techniques
- Formations en Gestion
- Appui/conseil

4.4.ACTIVITES DE LA COMPOSANTE

AFDS/BM :

- Information/sensibilisation/Communication
- Formations en Gestion
- Formations techniques
- Suivi/évaluation participatif
- Formations spécifiques
- Appui/conseil

4.4.ACTIVITES DE LA COMPOSANTE

PAREP/PNUD :

- Information/sensibilisation/communication
- Identification des besoins
- Formations techniques et managériales des bénéficiaires des micro-projets
- Suivi/évaluation des programmes et communication

4.5.OUTILS UTILISES

PLCP/BAD :

- Manuels de lecture, écriture et calcul de niveaux 1 et 2 dans les langues wolof, serer, madinka et pular
- Formations techniques et en AGR avec des modules portant sur:

4.5. OUTILS UTILISES

PLCP/BAD (suite) :

- La comptabilité simplifiée
- La gestion des registres
- Les techniques de rédaction
- La fabrication du savon local
- La teinture
- L'art ménager
- L'art culinaire
- La gestion d'une caisse d'épargne
- La fabrication d'essence de toilette

4.5. OUTILS UTILISES

PLCP/BAD(suite) :

- Les techniques de jardinage
- Les techniques d'élevage et d'embouche
- La transformation des produits agricoles
- La transformation des produits de traitement des cheveux
- La gestion des OCB

4.5. OUTILS UTILISES

AFDS/BM :

Des guides illustrés sur:

- **Organisation et dynamique communautaire (ODC)**
- **Passation des marchés communautaires**
- **Planification participative**
- **Marketing et gestion financière**
- **Suivi/évaluation participatif**
- **Programmation des activités et plans d'action**

4.5. OUTILS UTILISES

AFDS/BM (suite)

Des fiches techniques sur

- **la gestion des infrastructures (case de santé, puits communautaire, entretien et maintenance salle de classe. magasin de stockage),**
- **Activité d'embouche bovine**
- **Production maraîchère, etc.**

4.5. OUTILS UTILISES

AFDS/BM (suite)

Manuel sur la décentralisation avec les modules

- **Développement local et dynamique organisationnelle des collectivités locales**
- **Développement local et passation des marchés**
- **Développement local, mobilisation et gestion des ressources communautaires**

4.5. OUTILS UTILISES

PAREP/PNUD

Le PAREP est à l'étape de l'évaluation des besoins en formation et a retenu les modules suivants :

- **Dynamique organisationnelle**
- **Comptabilité et gestion**
- **Gestion et maintenance des infrastructures**

4.5. OUTILS UTILISES

PAREP/PNUD(suite)

- **Passation des marchés**
- **Planification et suivi/évaluation participatif**
- **Intégration de l'Environnement, du sida et du genre dans tous les sous projets**
- **Appui organisationnel aux communautés**

4.6. SUIVI/EVALUATION

- **PLCP/BAD**

Le suivi/évaluation se retrouve au niveau du suivi de l'alphabétisation

4.6.SUIVI/EVALUATION

- **AFDS/BM**

Suivi/évaluation participatif très poussé , est avec la passation de marchés les outils essentiels sur les quels repose la responsabilisation des communautés

4.6. SUIVI/EVALUATION

- **PAREP/PNUD**

La responsabilisation des communautés passe non seulement par l'identification des besoins et leur priorisation mais aussi par le suivi et l'évaluation de l'exécution de toutes les activités du programme .

4.7.CAPITALISAT°/PERENNISAT°

- **PLCP/BAD:**

Les moyens de la pérennisation reposent sur la capitalisation des acquis en formation et alphabétisation et sur la création d'un environnement lettré post-alphabétisation utilisant des bibliothèques villageoises animées par des personnes-ressources endogènes (les relais communautaires)

4.7.CAPITALIS°/PERENNISAT°

- **AFDS/BM :**

La pérennisation va utiliser les acquis capitalisés par les relais communautaires spécialisés regroupés en réseaux thématiques au sein du grand réseau dénommé Association des Relais Communautaires d'Appui au Développement (ARECADE)dans la région de Kaolack.

A Kaolack , Arecade et les réseaux thématiques utiliseront les Centres de Ressources Communautaires comme lieux de rencontre et de prestation de services .

4.7.CAPITALISAT°/PERENNISAT°

- **PAREP/PNUD :**

Il capitalise sur les acquis de l'ancien projet PELCP en vue d'une pérennisation s'appuyant sur des ressources humaines ayant bénéficié de formations techniques qualifiantes,

la mise à disposition de manuels de gestion et de suivi technique et de maintenance des infrastructures,

Et l'intégration des actions dans les plans locaux de développement

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **PLCP/BAD:**

Le programme a pu avec la méthode MAIVA éditer

61 400 Manuels en wolof

51 000 en pular,

17 440 en mandinka

21 400 en serer

600 en balante ;

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **PLCP/BAD(suite):**
36 000 exemplaires de chaque type de
fourniture ont été distribués aux
bénéficiaires ,
Plus 1 200 tableaux noirs ,
11 000 affiches thématiques ,
610 boites à images

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **PLCP/BAD(suite)**
82 428 personnes ont été sensibilisées sur
l'ensemble des thèmes ,
Sur 36 000 apprenants
35 428 ont été alphabétisés répartis en
29 644 femmes (86%)
Et 5 784 hommes(14%)
Grâce à:

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **PLCP/BAD(suite) :**

**40 formateurs de formateurs qui ont formé
120 superviseurs de classes
240 relais d'alphabétisation et
1200 facilitateurs**

**Difficultés liées à une forte mobilisation des
ressources par toutes les parties prenantes
à temps et nécessaires à la pérennisation
et à la post-alpha.**

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **AFDS/BM :**

**Le programme a formé
1050 relais communautaires et personnes-
ressources locales
11 000 responsables d'OCB à la FGB
812 membres des 406 CTMO de projets
formés sur le suivi des chantiers et la
passation des marchés communautaires**

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **AFDS/BM (suite):**
330 000 acteurs communautaires ont été touchés par les sessions de démultiplication
Les activités d'IEC sur le sida ont été intégrées à chaque microprojet
Difficultés liées à la capacité des relais communautaires et des personnes-ressources locales à mobiliser les ressources nécessaires à la pérennisation

4.8.POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **PAREP/PNUD :**
A capitalisé sur les acquis de l'ancien projet PELCP, ainsi
760 personnes ont bénéficié de formations qualifiantes (teinture,batik,fabrication de savon, transformation de fruits et légumes, de céréales, menuiserie, etc)

4.8. POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

- **PAREP/PNUD**

13 500 personnes ont pu bénéficier d'IEC sur la santé, le sida et le genre

Environ 300 personnes ont été formées en gestion, comptabilité, informatique et marketing

170 élus locaux formés en décentralisation

4.9. PRATIQUES INNOVANTES SPECIFIQUES

- **PLCP/BAD:**

Alphabétisation par le modèle MAIVA et création de l'environnement lettré post-alpha avec des bibliothèques villageoises en vue de la pérennisation par des personnes ressources endogènes (relais communautaires)

4.9. PRATIQUES INNOVANTES SPECIFIQUES

- **AFDS/BM :**
Formation à la FGB et mise en œuvre de la SADEC
Construction de CRC et appui aux réseaux de relais communautaires et de personnes –ressources locales pour la pérennisation
Formation à la passation des marchés communautaires et au suivi/évaluation participatif

4.9 PRATIQUES INNOVANTES SPECIFIQUES

- **PAREP/PNUD:**
Élaboration et insertion dans les plans locaux de développement(PLD)
Création du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL)

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les 3 projets visent pratiquement les mêmes objectifs, à savoir :

Réduire sensiblement la pauvreté et les mêmes groupes – cibles, principalement les groupes les plus pauvres, vulnérables et marginalisés de la société .

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le mode opératoire utilisé est le même pour les 3 programmes ,

- Approche par la demande
- Méthode du faire faire
- Utilisation d'une gamme d'opérateurs(ONG, Bureaux d'études, consultants , formateurs, etc)
- Et de personnes-ressources endogènes (facilitateurs, animateurs, relais communautaires) .

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS

La stratégie d'intervention dans le fond est la même et repose sur :

La mise en confiance par l'information, la sensibilisation et la communication entre le projet et les communautés

L'identification de personnes-ressources locales pouvant servir de relais communautaires entre le Projet et leurs communautés

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS

L'alphabétisation

La formation en gestion

Les formations techniques

La démultiplication des formations par les relais communautaires

La responsabilisation des communautés par la planification et le suivi/appui participatif

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le développement des compétences locales en vue de la capitalisation/pérennisation

L'insertion des activités dans les PLD et les PRDI et la création de Fonds d'appui aux initiatives locales

La construction de centres de ressources communautaires et la mise à disposition de manuels , guides et fiches techniques ainsi que des bibliothèques villageoises comme supports à la pérennisation

5-PRINCIPALES CONCLUSIONS

Cependant il existe des spécificités :

- **Le PAREP met l'accent sur la responsabilisation des communautés en assurant des formations techniques qualifiantes
avec un suivi participatif et opérationnel ,
en insérant les actions dans les plans locaux de développement et
en créant un fonds d'appui aux initiatives locales .**

5-PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Le PLCP met plutôt l'accent sur l'élévation du niveau éducatif et l'accroissement des compétences techniques et professionnelles au moyen du modèle d'alphabétisation fonctionnelle développé (le MAIVA) et insiste sur la nécessité de laisser un environnement lettré indispensable à la capitalisation par les personnes-ressources endogènes en vue de la pérennisation des acquis

5-PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **L'AFDS met davantage l'accent sur le renforcement des capacités dans la planification participative, et le développement des compétences locales (FGB et SADEC)**
la priorisation des besoins et l'exécution de leurs activités par les communautés ainsi que le suivi/évaluation participatif au moyen de la passation des marchés communautaires
La construction de crc comme supports à la capitalisation des acquis et à leur pérennisation par les relais communautaires et la mise à disposition d'outils tels que les manuels , guides et fiches techniques

6-LECONS APPRISES

Pour le PLCP/BAD:

- Une approche intégrée de la formation par l'alphabétisation, de l'organisation de la communauté, de la production et des moyens de la pérennisation dès le démarrage par la création d'un environnement lettré permet d'obtenir de bons résultats en matière d'alpha
- L'importance de la phase de pérennisation avec les personnes – ressources endogènes et les comités de gestion s'appuyant sur l'installation de bibliothèques post alphabétisation minimise les risques de taux de déperdition en matière d'alpha

6-LECONS APPRISES

Pour le PLCP/BAD(suite)

- Le renforcement des capacités par la formation s'appuie également sur des supports physiques ; comme les cases foyers à Thiaroye ; ce sont des receptables incontournables au même titre que les centres de ressources communautaires dans la région de Kaolack pour aider à la pérennisation .
- La mise au point d'un logiciel de suivi / évaluation par la SAFEFOD, pour gérer la base de données portant sur l'ensemble des informations relatives au programme est un moyen sûr de capitalisation du projet .

6-LECONS APPRISES

Pour le PAREP/PNUD

- **La prise en compte des notions de communication et d'organisation en même temps que la formation dans le renforcement des capacités permet de faire face aux difficultés ultérieures de capitalisation/pérennisation**
- **Les alliances et les partenariats avec les intervenants à travers la signature de protocoles d'accord et de conventions participent du même souci de pérennisation**

6-LECONS APPRISES

Pour le PAREP/PNUD(suite)

- **Le fonds d'appui aux initiatives locales prévu pour soutenir les activités au niveau des communautés contribuera à une bonne pérennisation**
- **L'existence de plans locaux de développement jusqu'au niveau de certains quartiers et dans lesquels s'insèrent certaines activités de renforcement des capacités est l'un des moyens les plus surs de capitalisation/pérennisation.**

6-LECONS APPRISES

Pour l'AFDS/BM:

- **La formation à la FGB et la SADEC a permis une rapide appropriation des microprojets par les populations ;**
- **La maîtrise du processus de la passation des marchés et son application par les élus ont eu un impact positif sur la gouvernance locale en terme de transparence; de suivi et du réflexe << rendre compte >> indispensable en matière de bonne gouvernance.**

6- LECONS APPRISES

Pour l'AFDS/BM(suite):

- **La traduction dans les langues nationales des outils de formation favorise une bonne démultiplication par les relais communautaires qui maîtrisent mieux ces langues.**
- **Enfin le module sur la passation des marchés au niveau communautaire doit être vulgarisé dans tous les autres projets de lutte contre la pauvreté (et peut-être dans tous les projets communautaires) parce qu'il est au centre de la gouvernance locale et devient de ce fait un outil incontournable pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation soucieuse de transparence et de bonne gouvernance.**

7. RECOMMANDATIONS GENERALES

7.1. Renforcement des capacités et ressources humaines .

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

7. RECOMMANDATIONS GENERALES

7.2. Renforcement des Capacités et Pérennisation des Projets

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

7. RECOMMANDATIONS GENERALES

7.3. Renforcement des capacités et durée de vie des projets

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

7. RECOMMANDATIONS GENERALES

7.4. Renforcement des capacités et respect des engagements dans le cadre du partenariat

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

7. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

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

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

7. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

7.6.A l'endroit de la CSO/PLCP du MFFDS

Cette étude doit être un départ pour la cellule en vue de continuer son approfondissement jusqu'à aboutir à une proposition de modèle de schéma d'intervention de la composante renforcement des capacités pour la formulation des futurs projets de lutte contre la pauvreté. Cette étude pourrait être menée sous la coordination de la cellule de suivi avec l'appui de consultants.

7. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

7.7. Aux Directions Générales des Projets

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

7. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

7.8. Partenaires techniques / Partenaires financiers/ Opérateurs

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

7. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

7.9.A l'intention des communautés

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

7. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

7.10 Recherche de synergie entre projets, acteurs et partenaires

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

MERCI

DE VOTRE ATTENTION