



Agence Micro Projets
30 ans de microprojets

L'APPROCHE PAR MICROPROJET

JANVIER 2015



Le rôle et la place des microprojets dans le développement des pays d'Afrique de l'ouest selon les acteurs du Sud.

Focus sur le Burkina Faso et analyse comparée avec les acteurs du Benin, du Mali et du Togo.

Etude commanditée par la **Guilde Européenne du Raid**

Réalisée par **Thibault Genestoux et Siaka Coulibaly,**
consultants indépendants,

Sous la direction de Mélanie Lunel, Agence des Micro Projets.

Avec le soutien de l'Agence Française de développement.





Le rôle et la place des microprojets dans le développement des pays d'Afrique de l'ouest selon les acteurs du Sud.

Focus sur le Burkina Faso et analyse comparée avec les acteurs du Bénin, du Mali et du Togo.

RAPPORT DEFINITIF

Editeur

Etude publiée en décembre 2014 par La Guilde Européenne du Raid.
Tous droits réservés

Auteurs

Thibault Genestoux, consultant international indépendant, avec l'appui de Siaka Coulibaly, consultant national.

Comité de pilotage de l'étude

Etude menée sous la direction de Mélanie Lunel, responsable de l'Observatoire des microprojets, Agence des Micro Projets, avec l'appui du comité de pilotage interne à la Guilde :

Olivier Allard, délégué général de la Guilde,

Patrick Edel, conseiller,

Cécile Vilnet, coordinatrice de l'Agence des Micro Projets, programme de la Guilde,

Mélanie Lunel, responsable de l'Observatoire des microprojets, Agence des Micro Projets.

Iconographie

Copyright : Thibault Genestoux, pour la Guilde

Remerciements

L'équipe de consultants tient tout d'abord à remercier l'ensemble des enquêtés pour leur disponibilité, leur sincérité et leur accueil. Elle salue également la participation des différents bailleurs de fonds et structures d'accompagnement (RRMA) sollicités pour leur réactivité et la mise à disposition de leur base de données projets. Enfin, nous adressons un remerciement particulier aux Service de coopération et d'action culturelle rencontrés dans les différents pays, de l' Union Internationale pour la Conservation de la Nature national et régional et du Réseau des Organisations pour le Développement de l'Education de Base.

Partenaire

Etude réalisée avec le soutien de l'Agence Française de Développement.



SOMMAIRE

Accronymes	4
1 Introduction et note méthodologique	5
1.1 Enjeux et cadre de l'étude.....	5
1.2 Qu'est ce que l'approche par microprojet ?	5
1.3 Justification de l'étude	5
1.4 La méthodologie employée.....	6
1.4.1 Approche et choix méthodologiques	6
1.4.2 Moyens et déroulement de l'étude	8
1.4.3 Les résultats de l'étude	8
1.4.4 Le traitement et l'analyse des données	8
1.5 Les limites de l'étude.....	9
2 Perception des acteurs du Sud de l'approche par microprojet	10
2.1 Le concept de microprojet vu par les acteurs du Sud	10
2.1.1 Des caractéristiques communes à tous les acteurs.....	10
2.1.2 Une approche exigeante	12
2.2 La place accordée aux relations partenariales par les acteurs du Sud	15
2.2.1 Les relations partenariales de proximité	15
2.2.2 Les relations partenariales avec les institutions.....	16
2.2.3 Les relations partenariales Nord – Sud	19
2.3 Des dynamiques d'action différentes.....	23
2.3.1 Des publics bénéficiaires aux publics visés.....	23
2.3.2 Des projets initiés aux projets clés en main	24
3 Un outil du développement territorial	28
3.1 Vers une autonomie des citoyens	28
3.1.1 Population local et développement territorial.....	28
3.1.2 Le microprojet comme moyen de structuration de l'action communautaire.....	30
3.2 Vers une professionnalisation des associations	32
3.2.1 Contexte d'évolution de la société civile en Afrique de l'ouest	32
3.2.2 Le microprojet comme outil de développement des structures associatives.....	33
3.3 Vers un développement communal.....	36
3.3.1 La communalisation du développement.....	36
3.3.2 Le microprojet comme moyen d'accompagner le développement territorial.....	38
3.4 Une préfiguration à la décentralisation	39
3.4.1 Le nécessaire accompagnement des communes par les services déconcentrés	39
3.4.2 Le microprojet comme moyen d'appuyer le processus de décentralisation	40
3.5 Des limites à l'outil relative aux caractéristiques du microprojet.....	40
4 L'intégration du microprojet dans les dynamiques de développement a plus large échelle	43
4.1 L'amélioration du microprojet au regard de son évaluation.....	43
4.1.1 Une pertinence aussi facile à justifier qu'à manipuler	43
4.1.2 Une efficacité variable selon les projets.....	44
4.1.3 Une viabilité rarement évalué.....	44
4.1.4 Une efficacité reconnue	45
4.1.5 Des impacts complexes à mesurer	45
4.2 Cohérence, coordination et complémentarité des actions au niveau territorial.....	47
4.2.1 La coordination de l'offre et de la demande.....	47
4.2.2 La cohérence des actions avec les cadres existants	50
4.2.3 La complémentarité des actions dans le temps	52
5 Conclusion	54
6 Annexes	55
6.1 Les parties prenantes rencontrées sur la base de 20 microprojets références	55
6.2 Acteurs rencontrés intervenant à une échelle nationale	57
6.3 Bibliographie et webographie	57



ACCRONYMES

AD	Association de Développement
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité génératrice de revenus
AME	Association des mères éducatrices
AMP	Agence des Micro-Projets
APE	Association des Parents d'Elèves
ASAD	Association Synergie d'Action pour le Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CDCAP	Centre de Suivi et d'Analyses Citoyens des Politiques Publiques
CNOSC	Conseil National des Organisations de la Société Civile
COGES	Comité de gestion scolaire
CVD	Conseil Villageois de Développement
DRASA	Direction Régionale de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire
DREDD	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable
DREP	Direction Régionale de l'Economie et de la Planification
DRENA	Direction Régionale de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation
DPSPONG	Direction de la promotion, du suivi et des partenariats avec les ONG
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FSD	Fonds Social de Développement
GER	Association la Guilde Européenne du Raid
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PCD	Plan Communal de Développement
RODEB	Réseau des Organisations pour le Développement de l'Education de Base
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SCADD	Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SPONG	Secrétariat permanent des ONG
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature



1 INTRODUCTION ET NOTE METHODOLOGIQUE

1.1 Enjeux et cadre de l'étude

Depuis leur apparition dans le paysage de l'aide, les microprojets ont toujours été controversés. Ils sont reconnus, entre autres, pour leur fort ancrage local, leur technicité accessible à tous et parfois pour leur aspect innovant. Mais la force de ces actions, qui réside dans leur diversité, reste cependant leur principale faiblesse. A l'image des associations qui les mettent en œuvre, les microprojets sont indépendants. Et cette indépendance se caractérise parfois par un manque de recul sur le rôle et la place de ces actions dans le développement d'un pays. Le plus souvent isolées et dépourvues de synergie, ces actions ne font que rarement l'objet d'analyse comparée, de communication ou de comptes rendus aux autorités. En effet, ces dernières années, ces expériences – et leurs apports – sont restées dans l'ombre, menées et partagées par des philanthropes discrets, amateurs ou professionnels.

Avec l'intérêt porté à l'efficacité de l'aide (déclaration de Paris - 2005, conférence d'Accra - 2007 et conférence de Busan - 2011) et les difficultés rencontrées par les Etats à financer le développement, une attention plus importante a été accordée aux initiatives de la société civile. Cependant, même si ces actions commencent à être visibles, leur place et leur rôle dans le paysage du développement national et sous régional, restent encore difficiles à déterminer. Permettent-elles réellement de répondre aux besoins locaux ? En quoi participent-elles au développement d'un pays en général et de la société civile en particulier ? Interviennent-elles en complément de l'action communale, de l'action régionale ? Et si oui, à quelles conditions ?

1.2 Qu'est ce que l'approche par microprojet ?

Le microprojet, à l'image du projet, peut se référer à trois types d'objet particulier. A l'image des Opérations d'Appui au Développement, décrite par Rosanvallon, il peut d'abord être appréhendé comme « *une action collective finalisée, intentionnelle et dirigée vers certaines fins* » ; « *une action d'aide étrangère* » ; « *une action qui va avoir un impact sur l'économie* ».

L'approche par microprojet se rapporte à la démarche, au mode d'intervention et à la philosophie du microprojet. Elle peut être appréhendée selon plusieurs angles. L'approche par microprojet peut se définir par rapport aux approches macro ou à l'approche par programme. D'un côté elle s'inscrit dans un processus endogène de définition des besoins, appuyé par un dispositif de pilotage ascendant. Elle serait donc en opposition à une logique de planification top down, basée sur un processus technocratique de définition des besoins au niveau central. D'un autre côté, elle défendrait une certaine conception de la coordination locale et verticale, susceptible d'être efficace.

L'échelle « micro » fait, quant à elle, référence à la taille du projet : son rayonnement (à une échelle très localisée), son impact (pour un nombre de bénéficiaires restreint) et son enveloppe budgétaire (à coût limité, exédant rarement 100 000 €). On peut vulgariser en les appelant « projets à taille humaine ».

Un microprojet peut être réalisé dans le cadre d'un programme stratégique de développement de grande ampleur comme être une action indépendante, portée par la société civile. C'est ce deuxième cas de figure qui en fait une spécificité en tant qu'approche.

1.3 Justification de l'étude

Depuis plus de trente ans, La Guilde Européenne du Raid soutient les initiatives de petites et moyennes associations françaises en matière de solidarité internationale. Avec l'appui, tout d'abord de financements privés, puis successivement du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Agence Française de



Développement (AFD), ce soutien a pris une nouvelle dimension en 2000 par la création de l'Agence des Micro Projets (AMP), puis en 2013 avec la démultiplication de ses activités.

Au cours des vingt dernières années, l'AMP a ainsi accompagné, financé et suivi plus de 800 microprojets à travers le monde, dans 8 domaines d'intervention (Santé, Education, Eau-Assainissement-Hygiène, Sécurité alimentaire, Environnement, Développement urbain, Entrepreneuriat social, Droits de l'Homme). 40 % de ces actions étaient au bénéfice de l'Afrique de l'ouest, dont un quart au Burkina Faso.

L'absence d'études et le manque de recul qu'implique parfois l'action ont poussé l'AMP à initier un travail d'étude autour de l'approche par microprojet. Après avoir donné un éclairage sur les pratiques européennes en matière de microprojets, il lui semblait essentiel de recueillir le point de vue des principaux intéressés, les acteurs du Sud, sur l'approche par microprojet.

A travers cette étude, il s'agissait alors de :

- Comprendre, à l'échelle d'un pays, comment chacune des parties prenantes perçoit l'approche microprojet ;
- Comparer les points de vue des acteurs nationaux des pays de la sous-région et analyser leurs ressemblances et leurs divergences ;
- Apporter des éléments concrets sur les mécanismes et procédures d'intégration des microprojets, susceptibles d'assurer une complémentarité opérationnelle entre les différents type d'action.

1.4 La méthodologie employée

Dans cette étude, destinée principalement aux acteurs français de la solidarité internationale, il ne s'agissait pas de mettre en lumière toute la complexité de l'approche par microprojet. Dans sa méthodologie, cette étude n'a pas cherché à être exhaustive ou encore représentative. Ceci n'aurait été que gageure. Son principal objectif a été de mettre en avant certains aspects du microprojet de manière à **donner des clés de lecture opérationnelles sur les réalités des acteurs du Sud.**

1.4.1 Approche et choix méthodologiques

En raison de la diversité des pratiques et des acteurs d'une part, et du peu de ressources bibliographiques disponibles d'autre part, la méthodologie s'est donc voulue pragmatique et exploratoire. Divisée en deux temps, elle s'est d'abord focalisée sur la collecte de données de terrain auprès de différents types d'acteurs burkinabés, par le biais d'entretiens semi-directifs ou de focus groupes. Puis, dans une recherche de similitude entre les discours, d'autres entretiens ont été effectués auprès d'acteurs nationaux représentatifs dans 3 autres pays de la zone.

1.4.1.1 Etude de cas au Burkina Faso

Partant des possibilités de partenariats possibles dans le cadre d'un microprojet et de l'organisation administrative du Burkina Faso, nous avons choisi de focaliser l'enquête sur les acteurs suivants :

- Les citoyens, acteurs du développement à la base ;
- Les organisations de développement : association locale ;
- Les organisations de la société civile d'échelon national agissant en appui à des associations locales (faitières ; ONG ; etc.) ;
- Les autorités locales : Conseils municipaux ;
- Les autorités déconcentrées : Directions Régionales ;
- Les ministères sectoriels et transversaux.

Il faut ajouter que les cas des groupements sont plus complexes car selon les microprojets, **un groupement peut être porteur du microprojet ou bénéficiaire** de l'accompagnement d'une association. Dans le premier cas, les membres du groupement ont été intégrés aux organisations de développement au même titre que les



associations locales. Dans le deuxième cas, ils bénéficient de l'accompagnement d'une association (voir ont été constitué au cours du projet) et peuvent être ainsi considérés comme citoyens.

Cependant, recueillir le point de vue des acteurs impliquait que **ceux-ci aient déjà été partie prenante d'un microprojet**. Il était donc nécessaire d'identifier un nombre suffisant de projets à partir desquels il serait possible d'identifier des parties prenantes crédibles pour enquêter. Pour cela, et avec l'appui de différents organismes¹, nous avons constitué une liste de 84 microprojets soutenus par ceux-ci, entre 2007 et 2014. Face aux enjeux de l'étude, **20 microprojets ont été sélectionnés** (cf. annexe 1) selon 4 critères :

➤ **Le type de soutien apporté**

Afin d'englober les différentes réalités de l'approche par microprojet et dans un souci d'objectivité, nous n'avons pas limité notre échantillon aux seuls projets intégrant des partenariats Nord-Sud. Nous avons également intégré des microprojets ayant bénéficié, de la part de la France ou d'un partenaire français, d'un soutien direct ou indirect. Ainsi trois types de soutien ont été sélectionnés :

- soutien financier direct à une association ;
- soutien financier indirect, accompagné par un partenaire local ;
- soutien indirect, intégré à un partenariat Nord-Sud.

➤ **Le secteur d'intervention**

Si l'importance de l'étude ne permettait pas de distinguer la réalité sectorielle de chaque microprojet et ses logiques d'intégration dans le développement national, elle devait néanmoins permettre, dans sa démarche, de comparer les points de vue des acteurs d'un même secteur. Trois secteurs ont donc été retenus : l'environnement, la sécurité alimentaire et l'éducation.

➤ **L'implantation géographique**

Comme tous les pays de la zone, le Burkina Faso est un pays aux réalités plurielles. Appréhender le point de vue des acteurs passait donc également par l'appréhension des différents contextes de mise en œuvre. Trois régions avaient été initialement sélectionnées : la région centre-nord, la région centre et la région centre-ouest. Puis, dans un souci d'équilibre de la sélection, nous avons ajouté une quatrième région, celle des Hauts Bassins.

➤ **Le type de milieu**

Les conditions de mise en œuvre et les problématiques locales étant différentes en milieu rural et urbain, nous avons également cherché à équilibrer l'échantillon en fonction du type de milieu : urbain et rural.

1.4.1.2 Généralisation à l'échelle de la sous-région

Afin d'évaluer si les résultats des enquêtes étaient généralisables à l'échelle de la sous-région, des visites de terrain ont été organisées dans trois pays d'Afrique de l'Ouest : Le Mali, le Togo et le Bénin. Ces trois pays ont été sélectionnés en fonction de leur position géographique par rapport au Burkina Faso, des risques sanitaires et de l'implication historique de la France.

A cette étape de l'étude, seuls les acteurs d'envergure nationale, représentants de la société civile (faitières et groupes thématiques) et représentants d'Etat (ministères) ont été consultés. Les entretiens se sont alors basés sur les premiers résultats d'analyse des entretiens effectués au Burkina Faso (cf. annexe 2).

¹ SCAC burkinabé, La Guilde – Agence des Micro Projets, FFEM, RODEB, CERCOOP, fondation RAJA-Daniel Marcovici, fondation Ensemble, fondation Agir Sa Vie, fondation Suez Environnement, fondation de France.



1.4.2 Moyens et déroulement de l'étude

Les entretiens ont été effectués sur la base de questionnaires adaptés à chaque type de parties prenantes. Un temps moyen de 1h30 a été accordé pour chaque entretien en petit groupe et des temps supérieurs, allant de 2h à 3h, pour les focus groupes.

Afin d'atteindre un échantillon suffisant et d'avoir une approche ancrée dans la culture burkinabée, une équipe composée de deux enquêtrices et d'un consultant national a été formée pour l'étude de cas du Burkina Faso. Ceux-ci ont eu pour tâches de :

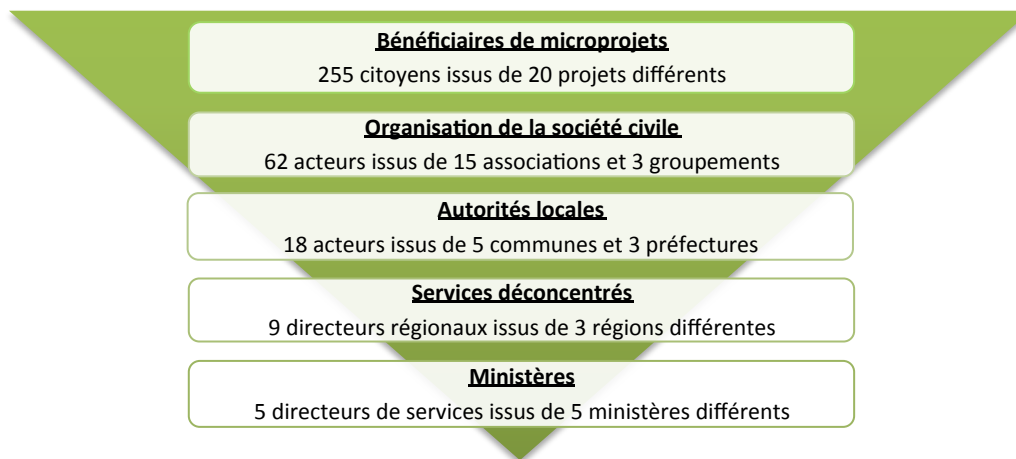
- Compléter et valider les termes de l'enquête et les grilles d'entretiens ;
- Organiser les visites de terrain ;
- Mener des entretiens avec les différents types de parties prenantes ;
- Procéder à l'analyse et à l'exploitation des résultats.

Les études complémentaires dans les pays de la sous-région ont été effectuées par le consultant international.

1.4.3 Les résultats de l'étude

Au niveau du Burkina Faso, 62 entretiens ont été menés permettant d'obtenir le point de vue de plus de 300 acteurs burkinabés.

Figure 1 : Entretiens menés au Burkina Faso auprès des parties prenantes de 20 projets selon une logique ascendante.



En complément de ces entretiens au Burkina Faso, le consultant a rencontré 9 acteurs du développement (ONG, bailleurs de fonds, institutions internationales, etc., cf. annexe.) et participé à la journée annuelle burkinabée de rencontre ONG / Etat.

Au niveau sous-régional, 12 acteurs maliens, 8 acteurs togolais et 3 acteurs beninois ont été rencontrés, soit 23 au total. Il s'est agit principalement de faitières ou groupes de travail thématiques (14 acteurs) et dans une moindre mesure, de personnel des ministères en charge des relations avec les ONG, en charge de l'éducation, de l'environnement ou encore de l'agriculture (9 acteurs).

1.4.4 Le traitement et l'analyse des données

Comme précisé précédemment, les résultats des entretiens burkinabés ont été, dans un premier temps, traités partiellement sur le terrain afin d'en extraire les points saillants nécessaires pour procéder aux entretiens sous régionaux. Nous avons analysé globalement les entretiens pour en extraire les points qui nous



apparaissaient intéressants et surtout comparables au niveau sous régional. Dans un deuxième temps, les résultats des entretiens burkinabés et sous régionaux ont fait l'objet de retranscriptions partielles afin de permettre une analyse comparative des résultats.

Pour traiter les données, nous avons d'abord cherché les analogies entre les discours d'une même catégorie de parties prenantes : bénéficiaires d'un microprojet (citoyens individuels ou membres de groupements), associations, municipalités / préfectures, directions régionales, ministères, faitières. Ceci nous a permis de mettre en valeur les représentations partagées par les parties prenantes d'une même catégorie. Par la suite, nous avons analysé les analogies, les corrélations et les divergences entre les discours des parties prenantes. Cela nous a permis de faire certaines généralisations, notamment en ce qui concerne la définition du concept même de microprojet. Ceci nous a également permis de mettre en valeur les contraintes successives que peut rencontrer l'approche dans son intégration.

Les points avancés de manière déclarative dans ce présent rapport sont issus de constats récurrents apparaissant dans au moins trois entretiens, avec un ou plusieurs types de partie prenante. Les exceptions ont été dans leur grande majorité exclues du traitement ou sont bien spécifiées au fil du texte. Pour mettre en avant la véracité de nos propos, nous nous sommes attachés à **retranscrire fidèlement plusieurs extraits des entretiens** qui nous paraissaient particulièrement représentatifs. Par cette approche, nous avons pu fournir une analyse généralisable, basée sur les propres mots des acteurs du Sud.

1.5 Les limites de l'étude

La première limite de l'étude reste sa représentativité limitée au vue de l'étendue de son objet. Seuls 4 pays ont pu être enquêtés, dont 3 uniquement à l'échelle des acteurs nationaux. Les résultats de cette étude restent donc exploratoires. Ils ont pour objet d'ouvrir le débat et devront être complétés et affinés dans le temps.

La seconde limite de l'étude tient au contexte politique délicat dans lequel elle s'est terminée. Le Burkina Faso se trouvant, à la fin de l'enquête, en proie au soulèvement populaire qui marqua la fin du régime de Blaise Compaoré. Certains entretiens complémentaires, notamment avec le Secrétariat permanent des ONG (SPONG), n'ont pu être réalisés.

La troisième limite tient à la représentativité des propos recueillis. Les microprojets identifiés étant dans l'ensemble de bonne qualité, le point de vue des acteurs locaux par rapport aux microprojets n'était pas forcément objectif.

La dernière limite tient à l'absence de bases de données uniformisées selon les standards de l'OCDE sur les actions financées par la France au Burkina Faso. Aussi, malgré la bonne volonté des acteurs français sollicités, les listings des projets exploitables pour l'enquête se sont-ils avérés limités. Dans l'idéal, l'échantillon aurait dû pouvoir prendre en compte les réalités linguistiques, l'impact des disparités d'intervention entre les zones, et permettre une mise en contact plus directe avec les différentes parties prenantes du projet. Ceci aurait permis à l'étude de rencontrer plus de personnes de manière directe ou indirecte.



2 PERCEPTION DES ACTEURS DU SUD DE L'APPROCHE PAR MICROPROJET



En tant qu'action collective menée sur un territoire, le microprojet, qu'il en ait l'ambition ou non, va faire partie d'un processus plus large, celui du développement territorial. Aussi, pour comprendre comment celui-ci s'inscrit dans ce processus, nous avons interrogé les acteurs et étudié les pratiques. Ceci nous a conduit à revenir sur le concept de microprojet tel qu'il est appréhendé par les acteurs du Sud et par conséquent sur les réponses qu'apportent les interventions menées par les associations du Nord, comme du Sud, pour enfin interroger les acteurs sur les relations qui peuvent naître au fil de l'action.

2.1 Le concept de microprojet vu par les acteurs du Sud

En premier lieu, il faut souligner que, comme pour les acteurs européens, le « microprojet » ne fait pas l'objet d'une définition légale et peut être reconnu sous différentes appellations. Dans les pays enquêtés, ils sont pour l'essentiel identifiés selon les appellations des différents bailleurs de fonds : micro-projet (Ambassade de France – Service de coopération et d'Action Culturelle ou SCAC), microsubvention (Banque Africaine de Développement ou BAD), petit projet (Fonds Français pour l'Environnement Mondial ou FFEM), investissement local (Réseau des Organisations pour le Développement de l'Education de Base ou RODEB – Solidarité Laïque), etc.

2.1.1 Des caractéristiques communes à tous les acteurs

On peut avancer sans nul doute néanmoins que l'appréhension des caractéristiques des microprojets est partagée par l'ensemble des acteurs du Sud rencontrés. Malgré quelques subtilités, les définitions données convergeaient vers la même représentation pour chaque type de partie prenante. De la même manière, elle s'assimile à la représentation que s'en font les acteurs du Nord.

➤ Une action collective visant à satisfaire les besoins des acteurs à la base

« Le microprojet s'intéresse aux conditions de vie d'une organisation à la base »,
Représentant d'une association agissant en environnement, Région Centre, Burkina Faso.

Quels que soient les acteurs, le microprojet est d'abord perçu comme une action collective orientée vers la satisfaction d'un besoin exprimé par le<s citoyens à la base. Celle-ci naît de la volonté d'un groupe de personnes de se donner la capacité d'intervenir sur des problèmes collectifs ou sociaux, qui les touchent directement.

« On a souvent une implication et une participation fortes des communautés »
Représentant d'une association agissant en environnement, Région Centre, Burkina Faso.

De plus, pour les acteurs du Sud, cette caractéristique de l'action menée par et pour les acteurs est source d'une plus grande implication et participation des citoyens (futurs bénéficiaires de l'action). L'action,



inscrite dans des dynamiques locales latentes ou en cours, touche donc aux intérêts des citoyens et favorisent ainsi la mobilisation.

« Ces projets ont généralement l'adhésion de la population comparativement à d'autres projets. Comme on le dit, on ne peut mobiliser quelqu'un qu'autour de ses intérêts. »
1er adjoint d'une commune, Région Centre Nord, Burkina Faso.

➤ Une action à dimension humaine

Exemple d'un microprojet

« Création de forêts villageoises et promotion d'activités génératrices de revenus »



Domaine d'intervention : Environnement
Cadre de financement : Semi-direct
Partenaire local : UICN Région
Porteur du projet : Typalga

A travers l'installation de clôtures et l'aménagement de parcelles traditionnellement soumises à la divagation, le microprojet permet aux propriétaires villageois de sécuriser leur espace pour une meilleure valorisation économique de celle-ci, tout en participant à la conservation et régénération d'une partie du couvert végétal de cet espace.

« Je vois un petit projet comme un projet qui, dans son exécution, ne va pas demander la mobilisation de grands moyens ou qui n'a pas une portée générale avec un public cible bien précis, avec une durée d'exécution qui n'est pas trop étalée dans le temps. »
Secrétaire général d'une commune, région Centre Nord-Burkina Faso.

Cette dynamique d'action qui s'appuie sur des demandes venues de la base est cohérente avec la dimension de l'action. Perçue comme profondément humaine, celle-ci se caractérise par :

- Des objectifs limités et focalisés sur un secteur d'activité ;
- Une zone d'action souvent réduite à un petit périmètre géographique (village ou commune) ;
- Des activités ciblées et généralement spécifiques ;
- Des moyens financiers réduits impliquant la participation des acteurs locaux ;
- Un calendrier consacrant une période de réalisation allant de 1 à 2 ans.

« En général, les bénéficiaires des microprojets en récoltent tout de suite les fruits. La population cible arrive à voir les retombées de ces projets rapidement. Elle les préfère par rapport à certains projets où il faut attendre des années avant de ressentir les résultats. Pour les projets qui ont une envergure beaucoup trop large où tout le monde est bénéficiaire à la fois, concrètement, les gens ne ressentent pas l'amélioration de leurs conditions de vie. »
Représentant d'une commune, Burkina Faso.

Pour les acteurs, son ancrage « micro » permet alors à l'action de rester au plus proche des besoins à la base. Par les limites qu'impose le microprojet, les acteurs sont obligés de garder en tête que l'action se fait au service des acteurs locaux. Il se distingue donc des projets ou programmes de plus grande ampleur.

« Les projets n'ont pas les mêmes dimensions. Nos projets sont à dimensions beaucoup plus humaines. On n'a pas les mêmes regards. »
Représentant d'une association agissant en éducation, Région Centre Ouest, Burkina Faso.

➤ Un modèle organisationnel simple et un cheminement naturel

« Le champ d'action est limité. Ainsi, il y a plus de possibilités de réussir. »
Représentant d'une association agissant en environnement, Région Centre, Burkina Faso.



De par la dimension de ses composantes, l'action ne nécessite pas l'intervention de plusieurs types d'acteurs. L'ampleur réduite du projet n'impose pas d'études préalables importantes ou de processus de suivi et d'évaluation lourds. Le modèle organisationnel reste généralement assez simple et la chaîne décisionnelle réduite, ce qui permet de maintenir une bonne communication entre les parties prenantes.

« Du fait d'avoir un public cible souvent restreint avec des résultats palpables et rapides, les populations adhèrent plus facilement à ces projets. Elles se sentent plus concernées par rapport à un projet où ça concerne toute la population. »

Représentant d'une commune, Région Centre Nord, Burkina Faso.

➤ **Des dispositifs variés aux procédures relativement accessibles**

Comparativement aux procédures de grands organismes internationaux et des Organisation Non Gouvernementale Internationale (ONGI), les acteurs du Sud considèrent que les procédures d'accès au financement, tout comme de mise en œuvre, sont plus simples lorsqu'il s'agit de microprojets. Les canevas relativement standardisés rendraient accessible le développement de microprojets par des acteurs disposant d'une formation minimum en gestion de projet.

2.1.2 Une approche exigeante

2.1.2.1 La volonté d'inscrire les citoyens au cœur du développement

Pour les ministères et les autorités territoriales interrogés à l'échelle de la sous-région, les microprojets doivent respecter les codes et principes du développement territorial. A titre d'exemple, dans les textes burkinabés et plus précisément dans le guide de la planification locale, le développement territorial est appréhendé comme *« un processus dynamique dans lequel les acteurs organisés et mobilisés initient et mettent en oeuvre des actions sur un espace donné en vue de l'amélioration de leurs conditions de vie. »*².

L'inscription de chaque action dans ce processus résulte de deux éléments. D'une part, il implique que les acteurs partagent une vision commune du développement et qu'il existe un certain consensus sur les objectifs communs à atteindre. D'autre part, il implique que l'action respecte un certain nombre de principes.

➤ **Une vision cohérente du territoire**

L'objectif partagé par l'ensemble des acteurs interrogés reste la satisfaction des besoins locaux. L'atteinte de celui-ci passerait par la mobilisation des forces vives locales, la concertation des acteurs ou encore la mise en place de processus de communication efficace. L'objectif est de mobiliser les acteurs autour d'un cadre commun de référence pour le développement et de s'assurer que chaque action est bien intégrée dans une même dynamique, celle du développement territorial.

Le processus se veut donc véritablement endogène. Dans celui-ci, les citoyens sont à la fois les décideurs et les acteurs de leur développement, et ce pour chaque action. Cela signifie qu'ils sont à la base de la définition des besoins et des modes d'action. Ils sont censés procéder à une auto-analyse des besoins afin d'*« identifier les problèmes cruciaux et les mécanismes susceptibles de les lever en partant de leur ressource propres, et des possibilités de les valoriser »*. Ils doivent, par le financement ou l'apport de main d'œuvre, contribuer à leur réalisation. Enfin, ils doivent être en position de maîtrise d'ouvrage du processus.

L'initiative doit donc rester purement locale. Elle s'appuie sur le lien qu'ont les acteurs avec leur territoire et découle de la volonté de ceux-ci d'agir sur ce territoire.

² Direction générale de l'Administration Territoriale ; *Guide méthodologique de la planification locale : comment élaborer un plan communal de développement (PCD)* ; Ministère de l'Économie et du Développement ; Ouagadougou ; 2006 ; p. 3



➤ Des principes de développement territorial

Les acteurs enquêtés pensent que les actions locales comme les microprojets doivent respecter certains principes. D'abord, il est préférable que les microprojets soient initiés par les acteurs à la base. Cela permet de s'assurer que ceux-ci éprouvent réellement des difficultés et ont donc un intérêt dans l'amélioration de leurs conditions. De plus, dans une perspective d'autonomisation, ils considèrent que l'approche devrait appuyer la dynamique de réflexion collective, tout en respectant le rythme et les spécificités culturelles. Pour eux, un microprojet ne devrait pas simplement se limiter à tenter d'apporter une solution à un problème donné, solution dite « parachutée ». Il devrait également s'assurer des capacités des acteurs locaux à se l'approprier et la faire évoluer dans le temps. Ceci implique donc une participation active des acteurs locaux tout au long du cycle projet, participation qui « ne s'entend pas comme une adhésion à une idée conçue par l'extérieur ».

Pour les acteurs, ceci suppose qu'à chaque étape, un ensemble de conditions soit réuni.

2.1.2.2 La nécessité de réunir des conditions particulières

➤ Une entente autour d'un problème

Dans le cadre du microprojet, les dispositions des acteurs locaux face à ce processus tiennent une place importante, et ce, à chaque phase du cycle de l'action collective. Il est nécessaire que l'action fasse sens pour les acteurs, qu'elle résulte d'un processus de réflexion sur et pour leur territoire. Ainsi, l'action collective nécessite-t-elle d'abord qu'un ensemble de personnes ait pris conscience de l'existence d'un problème commun et qu'il partage une représentation commune de ce problème. Au cours des entretiens, les notions de participation, d'échange, d'entente, de partage ou encore de confiance sont revenues plusieurs fois. En effet, la dimension relationnelle s'est progressivement révélée être une caractéristique centrale de cette action collective.

« Un projet, c'est réunir un public, (...) faire un travail commun. C'est l'entente, s'il n'y a pas d'entente il n'y a pas de projet »

Membre d'un groupement agricole, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

Ensuite, il faut que ce problème soit considéré comme suffisamment important pour entraîner une mobilisation et une volonté d'action. Cette mobilisation engagée, il est nécessaire que les acteurs s'entendent sur la formulation du problème et qu'ils aient une vision commune des moyens susceptibles d'être mobilisés pour agir sur celui-ci. Enfin, il faut qu'ils aient une vision partagée des conséquences de l'application de la solution choisie et des difficultés engendrées par la tâche.

➤ Une ouverture sur l'extérieur

« Au départ, pour que l'acteur fasse un bon choix, il faut qu'il ait tous les éléments. Et c'est une fois que les gens ont fait le choix qu'on les accompagne. »

Représentant d'une association agissant dans le domaine l'agriculture, Région Centre, Burkina Faso.

Par la suite, comme évoqué précédemment, il ne suffit pas de définir une solution. Il est nécessaire de s'assurer que cette solution s'inscrit dans une dynamique plus large d'action, qu'elle entre en cohérence avec les autres actions et également avec le territoire élargi du projet. Cela nécessite d'avoir une certaine ouverture et connaissance de l'extérieur. Pour les acteurs, cette connaissance ne se limite pas seulement aux actions locales en cours. Il faut avoir la vision la plus large possible, connaître les réalités statistiques de la zone, les actions passées, présentes et futures, les cadres de planification administratifs en place, etc.



➤ Une capacité organisationnelle et administrative

« Les bénéficiaires peuvent vouloir bien le faire mais sans formation ni sensibilisation ça pose un problème dans l'exécution. »

Secrétaire général d'une Commune, Région Centre Nord, Burkina Faso.

L'action collective ne se limite pas à la définition de l'action. Au-delà de capacités financières, elle implique également que les citoyens, acteurs de leur propre développement, se dotent d'un cadre organisationnel cohérent pour la gestion de l'action, qu'ils se répartissent les tâches et surtout que les responsables soient en capacité et aient les compétences de mener à bien ces tâches. A l'image d'une petite entreprise, il faut que les acteurs aient des compétences en logistique, management, gestion, comptabilité, etc.

➤ Une inscription dans les habitudes

Enfin, la plus importante des conditions, et aussi la plus difficile à respecter selon les acteurs, est la continuité de la motivation et des efforts tout au long de l'action. Le microprojet ne se limitant pas à une simple action ponctuelle, il faut que les changements induits par celui-ci s'ancrent dans les habitudes quotidiennes, ce qui prend généralement plusieurs années. Elle implique donc que la mobilisation soit stimulée constamment et qu'il existe un noyau dur d'acteurs pour relancer cette motivation.

2.1.2.3 Une mise en place de l'approche confrontée aux limites locales

Les acteurs restent conscients que les conditions précédemment mentionnées sont encore loin d'être réunies. D'après les associations et communes enquêtées, l'action collective locale peine à être autonome. Dans la plupart des cas, **elle nécessite l'appui ou les conseils d'acteurs extérieurs et ce, dès les prémisses de l'action**, en complément d'un soutien financier.

Dans chaque contexte, des limites s'opposent à la réalisation naturelle de ce processus et, selon les cas, elles peuvent se révéler plus ou moins importantes.

➤ L'identification des besoins

« Avant de vouloir répondre aux problèmes, il faut distinguer avec eux les vrais problèmes et les faux problèmes »

Représentant d'une association agissant dans le domaine de l'éducation et de l'agriculture, Région Centre-Nord, Burkina Faso.

La première des limites est celle des dispositions locales. Dans certains contextes, les divergences de point de vue et ou l'empreinte du pouvoir local peuvent entraver toutes possibilités d'initiatives. Certains problèmes sont perçus comme secondaires par les élites locales ou certains membres de la communauté. Ils peuvent être inscrits dans les habitudes et contraintes quotidiennes, comme faisant partie de la vie. En outre, ils peuvent faire l'objet de tabous ou apparaître comme contraires à la coutume. La mobilisation serait alors dénoncée comme un acte de remise en cause de l'équilibre local.

« Quand ils viennent, en fait, ce ne sont pas des projets qu'ils amènent, ce sont des souhaits (...). Il faut maintenant réfléchir à un projet. »

Secrétaire Générale d'une commune rurale, Région Centre Nord, Burkina Faso.

Une autre limite couramment citée par les communes et les associations locales est que les communautés "ne viennent pas avec des projets mais avec des problèmes" et ces problèmes peuvent être formulés différemment. Soit ils savent juste qu'ils sont confrontés à une situation difficile et qu'il est nécessaire de mener une action. Dans ce cas, ils n'ont pas une vision claire de leur situation ou de leurs moyens. Soit les problèmes peuvent être présentés comme un manque en tant qu'absence physique de solution existante. Cependant, la solution choisie n'est pas forcément en cohérence avec leur situation ou avec leur capacité d'adaptation à celle-ci.



➤ Les capacités des citoyens

« Dans l'exécution même, l'analphabétisme fait que la réalisation des microprojets rencontre des problèmes. La limite ici ce n'est pas le microprojet en tant que tel mais les bénéficiaires. »

Trésorier d'une commune, Région Centre-Ouest, Burkina Faso

A l'instar de ce trésorier, plusieurs associations et acteurs communaux, nous ont fait part des problématiques liées au manque de capital humain. En effet, il ne faut pas oublier qu'au Burkina Faso, au-delà de l'analphabétisme, les citoyens ne disposent pas des compétences minimums pour mener à bien un microprojet de manière indépendante.

➤ Une concrétisation des projets longue dans le temps

Enfin, l'une des limites couramment citée par les acteurs du Sud est celle de l'épuisement du mouvement en raison de la lenteur des processus. Si de nombreux microprojets sont prêts à être mis en œuvre, **le temps nécessaire à leur validation et leur financement amène souvent les instigateurs et/ou les porteurs du projet à abandonner ou à mettre de côté le dossier.**

2.2 La place accordée aux relations partenariales par les acteurs du Sud

Comme en témoignent les associations locales et les communes, face aux limites précédemment énoncées pour la réalisation concrète d'initiatives à la base, l'action collective locale peine à être autonome. Elle nécessiterait, en plus du soutien financier, un appui méthodologique ou des conseils d'acteurs extérieurs, et ce, dès les prémisses de l'action. Ces dires sont corrélés par les constats de terrain puisque sur les vingt microprojets référencés dans le cadre de cette étude, seul un projet a été initié par les bénéficiaires eux-mêmes.

A titre d'exemple, on peut citer le cas d'un microprojet de maraîchage développé par un groupement féminin et soutenu financièrement par le SCAC. Dans ce cas, c'est la rencontre entre un notable du village et un entrepreneur local bénévole qui a permis d'initier l'action. Ce dernier connaissait les procédures de soutien de l'ambassade de France et certaines personnes à la mairie susceptibles de former les femmes du village. Le notable est rentré au village pour en parler à sa femme, qui a réuni les autres femmes du village. Ce n'est qu'à partir de ce moment que les réflexions ont commencé. Une fois prise la décision de mettre en place un microprojet de maraîchage, des rencontres ont eu lieu entre l'entrepreneur et la future présidente du groupement afin de présenter le canevas du projet, d'expliquer les conditions qu'exigeait la mise en place d'un tel projet et de définir la marche à suivre. Sur cette base, les termes du microprojet ont été définis par les membres du groupement puis rédigés avec l'aide d'un membre du village. Partant de ce premier document, l'entrepreneur a vérifié auprès de la direction régionale de l'agriculture que le projet était pertinent et quelles étaient les possibilités pour renforcer les compétences du groupement en matière de technique agricole. Les termes du microprojet ont alors été posés.

Ceci fait écho à une composante essentielle de l'approche par microprojet : la place des **relations partenariales dans le microprojet. Tout au long de l'étude, elles nous sont apparues comme l'une des clés de voûte du microprojet.** En plus d'être une base pour le montage d'un microprojet, elle est une base pour la construction d'un partenariat durable entre acteurs. Cependant, différents niveaux de partenariats et intérêts selon les types de partenaires ont été observés en fonction des acteurs du Sud.

2.2.1 Les relations partenariales de proximité

D'une manière générale, lorsque le microprojet répond à une demande directe des citoyens (12 cas sur 20), les relations vont être ressenties comme de nature filiale.



« C'est comme un père de famille qui veille sur la santé, l'éducation, le bien-être, sur tous les plans de ses nombreux enfants. Il prend sur lui tous les problèmes de ses enfants, de sa famille »

Membre du comité de suivi de projets d'une association bénéficiaire, Région Centre, Burkina Faso.

Dans l'ensemble des cas rencontrés, les citoyens interrogés ont été extrêmement respectueux à l'endroit des associations locales. Souvent comparées à des « *membres de la famille* », elles sont considérées comme de véritables partenaires bienveillants occupant une place importante dans l'action. Tenues en haute estime par les citoyens, sans pour autant être considérées comme supérieures, les associations locales sont vues comme des conseillères éclairées bénéficiant d'un regard sur l'extérieur et d'une expérience intéressante pour la réussite de l'action. Leur présence est souvent présentée comme une chance ou un atout qu'il est nécessaire de conserver, d'entretenir, voire de protéger.

« C'est un frère, c'est mon conseiller. C'est un parent comme il peut m'apporter de l'aide »

Monitrice et directrice d'une école privée bénéficiaire d'un microprojet, Région Des Hauts Bassins, Burkina Faso.

De cette relation de confiance découle souvent une dynamique d'action saine et fertile. Au cours de la formulation du projet, l'assurance apportée par les associations à travers leur cadre de réflexion ou leur technique d'animation, rassure et dynamise les acteurs locaux. Dans deux cas seulement ces derniers se sont parfois sentis orientés ou bousculés. Mais ce sentiment a toujours été perçu comme nécessaire ou utile à la réflexion.

De la même manière, le fait que soient demandés un engagement et une participation systématique des populations, leur est apparu naturel puisqu'ils se sentaient maîtres de leur ouvrage.

Au moment de la réalisation et après le projet, **la présence de l'association a été présentée comme nécessaire**. Quelle que soit la répartition des tâches entre les acteurs, celle-ci semblait adaptée aux compétences de chacun et aucun interlocuteur n'aurait souhaité tenir une autre place que celle qui lui a été attribuée. Les seules revendications formulées en appelaient à une diversification des activités.

En matière de communication, de répartition des tâches ou d'organisation, les relations partenariales au cours de la formulation et du lancement ne semblent pas poser de problème. Les relations peuvent se compliquer néanmoins au moment de la réalisation des activités, moment où les citoyens sont confrontés au changement. Ceci peut se traduire par des questions sur les procédures de travail, les choix architecturaux, les frais de fonctionnement des solutions techniques adoptées ou encore, sur le temps imparti au projet. Sans remettre en cause les activités en elles-mêmes, c'est plus la qualité du changement induit par l'adoption ou l'utilisation de solutions qui peut être remise en cause.

2.2.2 Les relations partenariales avec les institutions

D'une manière générale, les communes considèrent qu'elles ne sont pas suffisamment impliquées dans les partenariats initiés dans le cadre des microprojets. Les relations avec ces communes seraient donc limitées au cours de l'action, tout comme le rôle de celles-ci.

2.2.2.1 Avec les citoyens

« Ce ne sont pas les habitudes des citoyens de fréquenter la mairie. Ils ont peur de se retrouver dans les locaux pour quelque raison que ce soit. »

Maire d'une commune, Région Centre, Burkina Faso.

Pour les communes, les relations avec la communauté ne sont pas encore naturelles. En règle générale, celles-ci vont se limiter aux actes administratifs et à la participation aux réunions organisées dans le cadre



des CVD (Conseil Villageois de Développement). Ainsi, dans le cadre de l'action, les communes ne sont pas souvent en lien avec les acteurs locaux. Cependant, selon ces derniers, l'action gagnerait à intégrer la commune de manière plus systématique. Au cours du processus de formulation, la commune pourrait appuyer les acteurs locaux dans la recherche de partenaires ou de solution technique. Elle pourrait faciliter la mobilisation des acteurs locaux en vue d'une adhésion plus large au projet. Enfin, elle pourrait leur apporter un appui politique pour que les démarches initiées auprès d'autres échelons aboutissent. Au moment de l'action, leur accompagnement et leur suivi pourraient également favoriser le maintien de la mobilisation et la bonne conduite des actions.

Du point de vue des citoyens, dans la majorité des cas, les relations avec la commune nous ont été présentées comme distantes. Si, de manière systématique, les citoyens nous ont fait part de leur devoir d'informer la commune des actions qu'ils menaient, cette pratique s'inscrivait plutôt dans le cadre du respect règlementaire. Selon eux, la commune peut intervenir dans la validation des documents de projets et éventuellement participer à leur lancement. Néanmoins, dans deux cas, elle est apparue comme un relai pour l'émission de demande à l'égard d'association. Mais dans aucun cas, elle ne nous a été présentée comme véritable partie prenante du microprojet.

« Si on veut faire quelque chose on va à la mairie pour qu'ils soient au courant. Pour la retenue d'eau par exemple on est allé le dire à la mairie... Même le puits qu'on a creusé. [...] Pourquoi la commune doit être au courant ? Moi je ne sais pas exactement. Mais parce que ça appartient à la commune... »

Citoyen, acteur d'un microprojet en environnement et agriculture, Région Centre, Burkina Faso.

Au cours des entretiens, il nous est apparu que la relation dépend davantage du niveau d'inscription des citoyens dans la politique et le politique. Suivant le niveau d'adhésion des citoyens aux idées politiques du maire et à sa volonté d'implication dans les affaires locales, les citoyens seraient plus ou moins enclins à la collaboration.

La portée de cette étude ne permettant pas de mettre en valeur le jeu des relations entre citoyens et mairie dans le microprojet, nous nous contenterons ici de dire que dans l'action les acteurs locaux se sentent obligés d'informer la commune de leur action.

2.2.2.2 Avec les associations locales

Dans la plupart des cas, les retours que nous avons eus sur les collaborations entre associations et communes ont été positifs. Le maire distingue bien le développement de sa commune de ses ambitions politiques et est souvent vu comme un facilitateur de l'action, une source d'informations, un appui à la mobilisation ou encore un relais de communication. Il peut également constituer un levier au niveau local comme au niveau national en cas de blocage du microprojet. Enfin, dans un cas, il s'est révélé être un atout dans le suivi et le contrôle représentant une garantie pour l'intégration, l'adaptation et la continuité du projet. **La relation est alors perçue comme une relation de complémentarité** entre acteurs du développement et dans ce cas précis, elle peut mener au développement de projets communs.

Néanmoins, au cours de l'enquête, nous avons constaté une certaine méfiance des associations à l'égard des communes. Et cette méfiance peut être d'ordre politique comme financier.

« Dès qu'on a une réunion où nous invitons la commune il faut prévoir des dépenses importantes (ex. des perdiems), alors que quand on travaille directement avec les groupements on n'a pas ces dépenses. »

Représentant d'une association agissant en environnement, Région Centre, Burkina Faso.

Attachées au caractère apolitique de leur action et à leur indépendance, les associations voient parfois la participation de la commune comme une forme de politisation de leur action. De leur point de vue, si une association se présente avec le maire ou les services techniques de la commune, elle peut, aux yeux



des citoyens, être éventuellement assimilée à ceux-ci. Cette assimilation peut, par la suite, nuire à la bonne marche du projet. Le maire peut ou non être natif de la localité, avoir eu des antécédents avec celles-ci, ou encore ne pas être de la même sensibilité politique. Il peut ainsi vouloir influencer l'association pour que le projet ait lieu dans une autre localité. Dans certains cas, le maire peut voir en l'association un adversaire politique et refuser toute collaboration. Pour les porteurs de projet, il est possible que le maire protège son statut politique en empêchant une nouvelle force d'opposition de naître dans sa circonscription. Enfin, il est possible que le maire, pour assoir sa notoriété, se présente comme le meneur ou l'instigateur du projet, détournant ainsi l'œuvre de l'association au profit de son ambition électorale.

De plus, lors de la demande d'avis, le maire peut considérer que sa participation au projet doit être rémunérée ou encore demander un paiement contre l'acte administratif. Dans le cas où l'association refuserait de reconnaître sa demande, il peut « oublier », « mettre de côté » ou encore refuser de rédiger un tel type de document. Au moment de la mise en place des activités, dans le cas où les engagements n'auraient pas fait l'objet de convention détaillée incluant une bonne répartition des tâches et des engagements, notamment financiers, le maire peut demander à avoir sa contrepartie du financement ou exiger que les actes administratifs ou actions de terrains soient remboursés.

Les associations comme les mairies sont chargées toutes deux de répondre aux besoins des communautés qu'elles représentent et pour cela, elles sont toutes deux contraintes d'aller chercher des financements extérieurs. Il s'en suit donc une concurrence de financement entre des acteurs censés être partenaires.

A contrario, la majorité des autorités locales rencontrées, les services communaux, nous ont fait part du fait qu'ils n'étaient sollicités par les partenaires associatifs que pour les actes administratifs ou que pour être informés. Au cours de l'action, ils ne seraient que peu, voire pas, intégrés.

« En général, les associations ne collaborent pas avec la mairie, sauf si elles sont obligées de passer par la mairie ou si l'activité est en lien étroit avec la mairie. »
Secrétaire général d'une commune, Région centre nord, Burkina Faso.

En écho aux entretiens menés avec les porteurs de projets, **les relations avec les associations sont présentées comme distantes et marquées par des malentendus.** Pour les représentants des autorités, les causes de cette distance découleraient des idées reçues qui sont véhiculées autour des communes, idées selon lesquelles les membres de la commune ne viseraient que leurs propres intérêts ou celui de leurs proches.

« Si les associations ne se réfèrent pas à la commune pour leurs activités, c'est pour faire savoir qu'elles sont indépendantes [...] Il y en a qui ont peur des politiciens. Et à la mairie, c'est la politique. »

Adjoint au maire d'une commune, Région Des Hauts Bassins, Burkina Faso.

« Et justement ces responsables d'associations qui veulent contourner la commune disent qu'à la commune, la gestion n'est pas transparente, c'est faux ! Dans la commune tout est transparent : les activités et les budgets sont discutés en conseil. Il y a même un comité de suivi qui contrôle les actions du maire. »

1er adjoint au maire d'une commune, Région Centre Ouest, Burkina Faso.

Du point de vue des acteurs institutionnels toujours, cette distance serait nuisible au développement communal car elle ne permettrait pas d'intégrer l'action au processus de développement plus large dans lequel elle devrait s'intégrer.



2.2.3 Les relations partenariales Nord – Sud

Sur les 20 microprojets étudiés, la moitié s’inscrivait dans le cadre d’un partenariat associatif Nord – Sud. Cependant, sur l’ensemble des projets visités, une relation partenariale est perçue avec la France puisqu’elle implique un partenaire financier français.

2.2.3.1 Perception autour des différents niveaux d’implication des partenaires français

➤ Une vision plus ou moins distante pour les citoyens

Selon les dispositifs d’intervention, la relation partenariale et son appréhension se manifestera différemment. Dans le cas des financements directs, tel que les FSD (Fonds Social de Développement), l’organisme n’agira qu’en tant que bailleur de fonds et la relation avec les acteurs locaux se fera autour de l’évaluation du projet (avant, pendant ou après). La visite des français est alors perçue comme une relation de contrôle légitime qui, dans plusieurs cas, a permis d’apporter un éclairage extérieur bénéfique à l’action. La relation est associée à une relation contractuelle de confiance reposant sur l’atteinte des objectifs du projet.

Dans le cas des financements indirects (FFEM, Solidarité Laïque), la relation avec le partenaire français se fait par le biais de plusieurs intermédiaires. Les citoyens savent alors que leur projet a reçu une contribution française. Mais n’ayant pas systématiquement rencontré de Français membres de l’organisation sur le terrain, leur relation avec eux se manifeste à travers les échanges qu’ils peuvent avoir avec le partenaire local en charge du suivi et de l’accompagnement. La relation est donc perçue comme une relation à distance dont le maintien dépendra ici aussi du respect contractuel des objectifs fixés.

Enfin dans le cas de partenariat Nord-Sud impliquant la participation directe d’une association française, chaque cas s’est révélé unique. On peut néanmoins remarquer deux types de situation. Dans les cas où le microprojet vise certains types de public, l’association du Nord ne rencontre pas forcément l’ensemble des citoyens bénéficiaires (cas notamment de la mise en place de sessions de sensibilisation ou de la construction d’une bibliothèque). La perception de la relation par les citoyens est donc nulle. Ils savent éventuellement qu’une association française a participé au projet mais leur appréhension s’arrête là. D’un autre côté, dans les cas des projets impliquant une participation des citoyens, les membres de l’association se rendent sur le terrain et participent à l’action. La relation tient alors une place importante qui dépasse souvent le simple microprojet.

➤ Une satisfaction envers les différentes possibilités de partenariat français

La qualité des relations entre une association du Nord et une association du Sud va dépendre de la perception qu’ont les acteurs du Sud d’un partenariat.

Dans certains cas, les associations locales n’attendent qu’une participation financière et une orientation en matière de demande de financement. Dans ce cas, les associations se limitent à une demande de subvention et ne souhaitent pas forcément que les associations françaises se mêlent du projet. Dans ce type de cas, les dispositifs financiers tel que le FSD sont perçus comme tout à fait suffisants. Au cours de la formulation, le SCAC va leur apporter des conseils pour monter le dossier. Puis, au moment de l’évaluation, il va pouvoir avoir une base de travail pour évoluer. Le porteur reste ainsi totalement libre lors de la mise en œuvre.

« Il y a beaucoup de partenaires du Nord qui veulent soutenir et s’approprier votre projet. Après vous ne devenez plus maître de votre projet. [...] La place que nous concédons au FSD : conseil-référence pour qu’on puisse travailler. »

Représentant d’une association agissant en éducation, Région centre ouest – Burkina Faso.

Dans le cas du financement indirect, le bailleur français ne communique plus directement avec les associations locales. C’est le partenaire du Sud, intermédiaire entre l’association et le bailleur qui prend le relais : dans les cas étudiés, soit la cellule de l’UICN en Afrique de l’Ouest, soit le RODEB. Le partenaire



français, UICN du Nord / FFEM ou Solidarité Laïque est alors considéré comme un partenaire financier. L'intermédiaire local tient, quant à lui, un rôle d'accompagnateur et de relais de communication. La présence de cet intermédiaire met donc de la distance entre l'acteur du Nord et les associations locales.

« Le RODEB est notre porte-voix. Il n'y a pas eu d'échanges directs avec le partenaire du Nord. Mais ce serait intéressant d'échanger avec eux une fois en passant. »

Président d'une association agissant dans le domaine de l'éducation, Région Centre, Burkina Faso.

Enfin, dans le cas des partenariats entre les associations du Sud et celles du Nord, la relation tient une place beaucoup plus importante.

2.2.3.2 Perception de l'implication d'une association française par les citoyens

➤ La relation partenariale vue comme un acte solidaire

« Ils sont venus pour nous faire sortir de la pauvreté, pour nous aider. Ils le font parce qu'ils ont les moyens. »

Membre d'un comité de suivi du microprojet, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

L'intervention française est d'abord perçue par la communauté comme un acte solidaire mu par une certaine conscience des inégalités entre le Nord et le Sud. Cette dernière pousserait le « Toubab » ou le « Nassara », qui a plus de possibilités financières, à venir en aide aux plus défavorisés. Cette inégalité financière marquerait néanmoins la relation entre les citoyens et les associations du Nord. En effet certains citoyens, surtout masculins, focalisés sur la dimension économique des échanges, en oublient parfois la dimension humaine. Ainsi pour eux l'échange serait presque unilatéral.

« Non, non, non, c'est pour nous sauver seulement. Il n'y a rien ici chez nous dont ils ont besoin, ou qui peut les intéresser. »

Président d'un groupement de producteur d'oignons, région Centre Nord, Burkina Faso.

« La saison est mauvaise, nos enfants doivent aller à l'école, se soigner. Donc ils ont de la compassion. Dieu les a dotés de plus de richesses, si bien qu'eux à leur tour veulent aider. »

Trésorier d'un groupement de producteur de niébé, régions Centre Nord, Burkina Faso.

Dans certains contextes locaux où la religion tient une place importante, les citoyens perçoivent alors la venue de l'association comme un signe ou une reconnaissance d'ordre divin. Les Français leur seraient alors en quelque sorte envoyés en réponse à leur appel. La dynamique d'intervention française est alors parfois assimilée à de la compassion ou un acte de charité.

A contrario, la curiosité ou encore le désir d'apprendre ou de s'enrichir au contact de l'autre, ne semble pas, aux yeux des citoyens burkinabés être un motif pour l'action française. Le simple fait de s'intéresser à l'histoire du village ou à leur problématique peut être assimilé à un acte d'aide.

➤ La venue des Français perçue comme un enrichissement interculturel

La venue d'une association française est d'abord vécue comme "un honneur qui mérite l'organisation de réunion ou de célébration". Elle permet aux acteurs locaux de découvrir une culture et de prendre connaissance des codes et mœurs qui ont cours dans un pays avec lequel ils se sentent proches.

« C'était agréable de voir [...] pour la première fois dans notre village [...] des amis français. Ça nous donne beaucoup de satisfaction. Les Français viennent de très loin. C'est un honneur pour nous. »

Président d'un groupement de producteur de niébé, Centre Nord, Burkina Faso.



De même, les visites vont permettre aux citoyens de découvrir la représentation qu'ont les Français de leur pays. C'est alors l'occasion d'appréhender leur pays à travers un autre regard.

« Je lui ai demandé si ça allait avec notre climat. Il trouvait qu'il faisait chaud, que les animaux se promenaient au hasard. Voilà pourquoi il m'a répondu qu'il prenait des photos quand il marchait et croisait un animal (rire). Il posait aussi des questions par exemple : pourquoi les ordures on les jette partout, sur la nature, pourquoi il y a des coupures de courant et l'eau ? Je lui retourne les questions. Sur le plan culinaire, nous lui avons fait goûter des plats locaux. Il a même rapporté en France le têt qu'on attache en sachet. [...] Il trouvait qu'ici c'était très bien. Qu'on te montre la route et la personne peut même t'accompagner. Mais chez eux ce n'est pas comme ça... On te répondra : mais tu ne sais pas lire non ? Tu salues quelqu'un, il va te demander : on se connaît ? »
Productrice et vendeuse de spiruline, région Centre-Ouest, Burkina Faso.

➤ Une posture délicate du partenaire associatif français, entre accompagnateur et décideur

En tant que « *personnes dotés de moyens et d'une certaine culture* », les acteurs français sont à la fois perçus par leur interlocuteur local comme accompagnateurs mais également comme décideurs.

Au moment de la définition du projet, leur rôle et leur place peuvent être différents en fonction du projet, mais globalement, ce statut pousse les citoyens à les positionner au cœur des questions financières et administratives. Ils sont souvent assimilés au bout de la chaîne de décision et de fait, sont considérés comme maîtres d'ouvrage. **Le « Toubab » est alors vu comme celui qui à l'argent et de fait, celui qui peut imposer certaines règles à la population.** Il faut alors distinguer deux types de règles.

Pour les citoyens, il y a d'abord des règles de participation financière. De manière générale, elle se traduit par une participation physique. Cette règle est en grande majorité bien comprise et acceptée car la participation à l'action prend en compte les différences entre les parties prenantes du projet et car les citoyens gardent à l'esprit qu'ils travaillent pour eux-mêmes.

« L'aide qu'ils apportent c'est bien. Parce que chacun apporte ce qu'il peut selon ses moyens. »

Membre d'une union de producteurs, région Centre-Nord, Burkina Faso.

« Nous travaillons pour nous-mêmes ce n'est pas pour le projet. Ce que le projet nous apporte c'est pour nous. »

Membre d'un groupement, région Centre-Ouest, Burkina Faso.

Au-delà de cet aspect, rencontré dans tous les projets visités, se profilent des règles plus tacites liées à la mise en œuvre technique des projets. En effet, ces dernières peuvent également imposer certains choix techniques ou orientations stratégiques. Dans la plupart des cas ceux-ci sont acceptés au départ mais à mesure que le projet évolue dans le temps, l'absence de prise en compte des opinions des citoyens est parfois source de critiques.

« Le projet est venu avec ces règles et nous sommes obligés de les respecter mais des fois ce n'est pas facile. Par exemple, ils veulent qu'on utilise de l'engrais naturel mais pourtant il n'y a pas d'eau. C'est difficile... Le puits est loin. »

Producteur, Burkina Faso.

Il en découle un ressenti de **manque d'écoute ou de manque de compréhension des réalités locales** par le partenaire français, fait marquant ponctuellement évoqués par les bénéficiaires et partenaires des projets visités.

« On leur a dit que la porte était trop petite pour la brouette... »

Producteur, Burkina Faso.



« Il nous semble qu'ils ne nous croient pas »
Trésorier d'un groupement, Burkina Faso.

➤ **Les français perçus comme une source de motivation et d'espoir**

Les Français sont perçus comme un « **moteur** » pour l'action. Ils sont source de motivation mais également d'espoir. En effet, d'un côté le fait qu'ils viennent sur le terrain pour voir l'évolution du projet va encourager les acteurs locaux à poursuivre leur effort. D'un autre côté, ceci peut également être perçu comme une nouvelle visite devant mener à la définition de nouvelles actions ou à l'amélioration des conditions de la précédente. Dans ce dernier cas, il y a parfois malentendu sur les motifs de la visite, ce qui peut être une source de déception pour les acteurs locaux.

Toutes les promesses ne sont pas tenues pour l'instant. On attend encore des magasins de stockage, des canaux d'irrigation... »

Trésorière d'un groupement de producteurs d'oignons, Centre Nord, Burkina Faso.

Le contre effet de ce phénomène levier est que les citoyens considèrent la participation du partenaire associatif français comme le début d'une relation qui devra perdurer dans le temps. Pour la plupart, **cette aide n'est pas entendue comme ponctuelle**. Ainsi sur les 5 microprojets où les citoyens ont été en contact direct avec l'association française, les acteurs pensent et espèrent que cette collaboration va perdurer.

2.2.3.3 Perception de la relation partenariale entre deux associations, l'une au Nord, l'autre au Sud, par les intéressés

Dans la prolongation de la conception financière du partenariat, plusieurs associations voient dans la relation avec les associations du Nord un **moyen de se former** aux procédures de financement et aux méthodologies de rédaction de projets. L'association est alors perçue comme un appui à la formulation du projet et à sa « traduction/transposition » dans le langage des bailleurs du nord.

« Je peux avoir des idées, je peux connaître les réalités du milieu, et elle (l'association française), elle peut faire passer le message. Il y a des corrections d'expression, de formulation. Il y a des mots mêmes ou des phrases que j'emploie mais elle me dit : chez nous, si on lit ça, ce n'est pas bien vu. Alors on en parle et on corrige. »

Président d'une association agissant dans le domaine de l'éducation, région Centre-Nord, Burkina Faso

Au-delà de cet aspect financier, dans la majorité des cas, le partenariat se base sur les besoins et problématiques rencontrés par les populations d'un village ou d'une localité. Il passe par la mise en place d'une relation de confiance chronophage mais nécessaire à l'établissement d'une compréhension mutuelle. Ce processus est alors perçu comme un « *éveil de conscience* » ou un élargissement du champ des possibles. Dans cette représentation, la dimension financière peut prendre une place secondaire par rapport à l'appui technique que leur apporte l'association française. Le microprojet devient alors un moyen pour faire vivre le partenariat et continuer, ensemble, à agir.

Pendant la mise en œuvre, le partenariat peut représenter un réconfort pour les associations, qui manquent également d'assurance. L'association du Nord peut apporter des solutions simples aux problèmes de terrain ou encore apporter une autre vision de la situation. Considérée comme partenaire à part égal, elle est intégrée au processus de décision, au même titre que l'association locale. Dans cette continuité, la moindre visite ou communication qui doit être faite est partagée.

Enfin, dans la continuité du partenariat, la fin du projet est alors le moyen de se retrouver pour faire le bilan de l'action, échanger sur les difficultés de celui-ci et éventuellement mettre en place de nouveaux projets issus des résultats du précédent microprojet.




2.3 Des dynamiques d'action différentes


Face aux difficultés et aux opportunités partenariales dans la mise en œuvre de l'approche par microprojet selon ces principes fondamentaux, les partenaires associatifs ont développé différentes stratégies d'intervention et de soutien pour permettre aux actions de développement d'éclorre. Ainsi, au cours de notre enquête terrain, nous avons cherché à identifier la place des citoyens dans le processus de développement de ces microprojets et à estimer la véracité des premières conclusions à l'échelle de la sous-région. Ceci nous a amené à faire la différence entre les microprojets qui visent un type de public – les pauvres, les enseignants, les enfants, les femmes, etc. – et les microprojets qui ciblent véritablement des acteurs précis – des individus, des ménages, un groupement.

2.3.1 Des publics bénéficiaires aux publics visés

Exemple d'un microprojet
« La malle pédagogique »



copyright D.R



Domaine d'intervention : Education / Environnement
Cadre de financement : Partenariat Nord -Sud
Partenaire français : Song Kamb Soul
Partenaire local : Association des Jeunes Pour le Développement de Zinibogo (AJDZ)

Au départ, le projet est né d'un partenariat entre professionnels de la région Centre-Nord. Il vise à sensibiliser la population locale aux problématiques environnementales. A la demande des communes, des animateurs dispensent des formations selon une pédagogie active, dans les lieux de rassemblements (école, mairie, etc.), en s'appuyant sur un ensemble d'outils didactiques.

Dans un premier temps, il faut signaler que, dans l'échantillon choisi, certains projets pouvaient avoir comme bénéficiaires des acteurs précis – un individu, un ménage, un groupement, etc. – ou, au contraire, un type de public – citoyen, communauté locale, enseignants, enfants, etc. Dans ce dernier cas, les bénéficiaires ne pouvaient être appelés comme tels qu'après le projet mis en œuvre et ce puisque, au cours de l'élaboration du projet, ils avaient été considérés de manière abstraite comme des acteurs dotés de certains types de besoins, besoins définis à partir d'expériences et d'échanges avec des représentants de ceux-là. On peut donc dire que dans ce type de microprojets, l'approche par microprojet ne prévoit pas de phase de participation concrète des bénéficiaires.

Les objectifs du microprojet sont alors fixés sur la base de besoins construits par les associations porteuses du projet en s'appuyant sur des échanges avec leurs publics cibles. Il n'y a donc pas réellement de travail avec les bénéficiaires lors de la phase d'élaboration du projet.

« Travailler avec eux c'est trop dire puisque ce sont des bénéficiaires virtuels. »

Directeur exécutif d'une association œuvrant dans le domaine de l'éducation, Région Centre, Burkina Faso

Ce type d'approche, bien que rare (3 cas sur 18) dans la présente étude, s'avère néanmoins relativement courante dans le cas du développement de l'accès au service de base et de la mise en place de programmes de sensibilisation. L'approche consiste à créer une offre (mettre en place une bibliothèque, promouvoir un type de produits aux qualités thérapeutiques ou nutritives particulières, développer des dispositifs de sensibilisation) en considérant que celles-ci répondra aux attentes directes du public visé d'une part et que dans son mode de fonctionnement, elle correspondra aux habitudes de ce public.

D'une manière générale, les associations et acteurs publics de la sous-région ne sont pas favorables à ce type de pratiques. Pour la plupart, elles correspondent à une vision ancienne du développement, où les citoyens ne sont pas mobilisés. Néanmoins, ils admettent que dans certains secteurs, notamment l'éducation,



la santé ou l'environnement, elles peuvent s'avérer nécessaires et même s'inscrire comme un devoir pour les partenaires au développement.

« Prenez le cas d'Ebola, où certaines personnes gardent leur mort des jours durant dans leur propre maison. Comment voulez-vous faire ? Il faut bien agir à l'encontre de l'avis des populations »
Chargé du suivi évaluation d'une association nationale agissant dans le domaine de la santé et de l'éducation, Togo.

2.3.2 Des projets initiés aux projets clés en main

Dans le second cas les citoyens participent au développement du microprojet. Néanmoins cette participation va se faire d'une manière différente d'un projet à l'autre. Partant d'un microprojet, quatre modèles de participation ont pu être relevés sur le terrain.

2.3.2.1 Différents modèles de participation...

➤ Le modèle naturel

Initiés par les acteurs locaux, certains microprojets s'inscrivaient dans un modèle ascendant de développement du microprojet que nous avons appelé modèle « naturel ». Dans ce modèle, un groupe issu d'une communauté à la base fait face à un problème et, par le biais d'une rencontre ou d'un ressortissant, contacte une association pour qu'elle lui apporte son aide dans la résolution de ce problème et/ou au montage du projet. Dans ce cas, cette demande est motivée par une prise de conscience collective et une réflexion réalisée en amont. Les demandeurs vont alors à la fois être à l'initiative de l'action et développer le projet. Ils ne peuvent donc pas réellement être considérés comme des bénéficiaires mais comme les initiateurs. Le processus de construction du projet se fait selon une démarche collective de réflexion, de conceptualisation et de synthèse de solution. L'association peut alors jouer un rôle d'accompagnateur dans l'analyse de la situation et des modes d'actions envisageables, la rédaction du projet ou encore la recherche de financement. Elle peut aussi, mais non de manière systématique, servir de support juridique.

➤ Le modèle induit

Dans d'autres cas, une association dotée d'une stratégie, cible un village, une communauté ou un groupe cible, puis recense ses problématiques et enfin accompagne la cible dans le développement d'un projet allant dans le sens d'objectifs donnés. Ici les bénéficiaires sont amenés par des associations à réfléchir sur leurs problématiques et accompagnés dans la définition de leurs besoins. Sensibilisés à leur situation et à la logique des projets, puis orientés de manière plus ou moins large dans la définition d'objectifs en corrélation avec le référentiel de l'association, ils vont être accompagnés dans la conception de leur microprojet. Le processus de développement du microprojet reste donc fortement dépendant de l'« objectivité » des associations et de leur spécialisation. Nous avons donc qualifié ce modèle d'induit.

➤ Le modèle reproductif

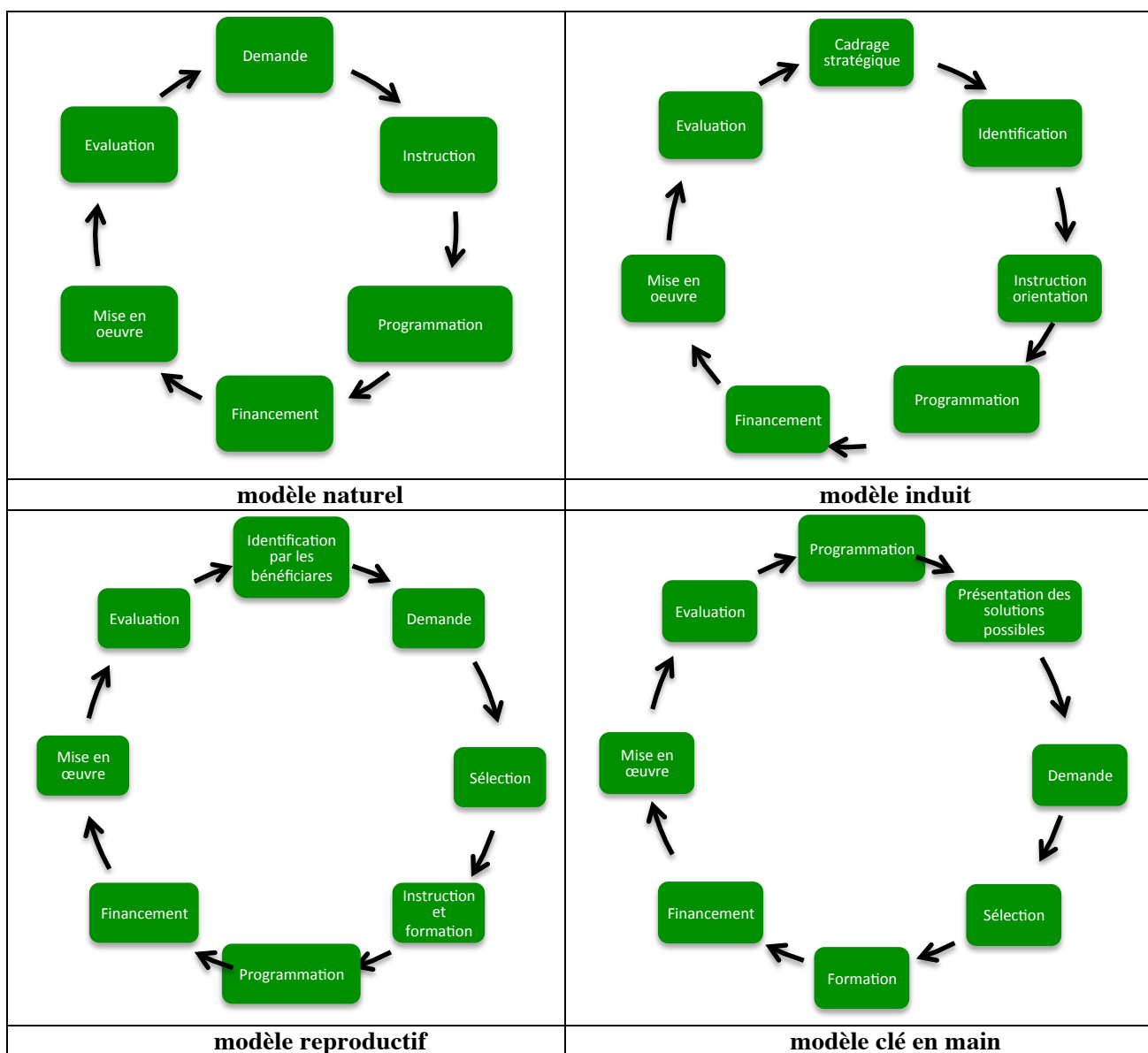
Dans une autre perspective, il est également possible qu'un groupe, à travers un individu ou une association, prennent connaissance d'un microprojet effectué dans un autre village et considère celui-ci comme un « manque ». Elle effectue alors une demande à l'association ayant réalisé le microprojet pour reproduire celui-ci. L'association va alors évaluer la pertinence de la demande en fonction du contexte de référence et donner ou non suite à la requête. Ici, la communauté va être à l'initiative du projet mais ne maîtrisera pas forcément le développement du projet. Elle sera bénéficiaire du projet et n'aura qu'une participation limitée lors de la phase d'élaboration du projet.



➤ **Le modèle clé en main**

Enfin, un dernier modèle en lien avec le précédent consiste à proposer aux acteurs locaux des solutions clé en main qui évalueront si oui ou non elles répondent à leurs problèmes. Dans certains projets rencontrés, une demande devait être rédigée par les acteurs locaux et celle-ci fera l'objet d'une instruction par l'association qui évaluera alors si les critères contextuels correspondent à la situation-problème et si les conditions de mise en œuvre sont réunies. En cas d'accord par l'association, le processus de rédaction du projet débutera et le canevas du microprojet en question sera -complété en atelier. Ici ni l'initiative, ni la solution ne viennent des acteurs locaux.

Tableau 1 : Les quatre modèles d'intervention en matière de microprojet



2.3.2.2 en réponse aux besoins.

A travers ces modèles, les principes de l'approche par microprojet sont respectés puisque ceux-ci sont issus de la base, par initiative ou demande, et que les communautés locales sont fortement impliquées physiquement et intellectuellement. Néanmoins, d'un modèle à l'autre on remarque que, du point de vue des citoyens, le processus de résolution des problèmes est bien différent.



Au niveau de l'appropriation d'abord, l'existence de différents modèles semble représentative de différentes conceptions de la relation entre éducation et développement. Dans le modèle naturel, c'est la communauté locale qui initie le projet et le développe en partant de sa propre conceptualisation d'un problème. L'appropriation doit être comprise ici comme le processus par lequel les partenaires de la communauté, l'association comme le bailleur, appréhendent intègrent à leur mode d'accompagnement les problèmes, les logiques de réflexion qui en découlent et le rythme des acteurs locaux. Les partenaires souscrivent en quelque sorte à la vision qu'ont les initiateurs du projet de leurs problèmes et n'agissent qu'en tant qu'accompagnateurs d'un processus de résolution interne. La solution ou encore le besoin qui en découlera ne correspondra pas forcément à la vision d'un « expert », mais respectera néanmoins la logique locale.

Dans le modèle induit, le processus d'appropriation des partenaires va s'arrêter au niveau des problèmes ressentis qui seront par la suite traités selon la stratégie et le niveau d'expertise des associations, d'une part, et selon une méthode de résolution dont les outils devront faire l'objet d'une appropriation de la part des communautés d'autre part.

Dans les deux autres modèles, l'appropriation n'est plus mise en relation avec un processus d'apprentissage par les problèmes mais se focalise sur un système de développement basé sur un système par un apprentissage des solutions. On se limitera à l'appropriation d'une solution.

Ensuite en termes de participation, les modèles montrent une appréhension différente de la place des populations dans l'action. En effet, dans les deux premiers modèles, les acteurs locaux participent directement au processus de résolution des problèmes tandis que dans les deux derniers, la participation est vue comme l'adaptation de la solution au contexte local. De plus, entre le premier et le second modèle, on remarque que si la conscience du problème précède sa résolution, sa transposition, en termes de situation-problème, va se faire selon des méthodes et des canevas plus ou moins standardisés selon les associations.

Enfin, à travers les questions que posent ces deux derniers points, on peut se demander quel doit être le sens à donner au renforcement des capacités dans le processus de développement. En effet, dans le premier modèle, l'approche par microprojet devrait être considérée comme un processus de renforcement des capacités des populations à penser leur environnement et à développer des modèles de résolutions de problèmes respectueux de leur spécificité culturelle. Elle se focaliserait donc sur les communautés locales à travers le renforcement des capacités des associations à appréhender et à accompagner ce processus. Dans le second, le renforcement des capacités porte à la fois sur l'accompagnement des associations à l'appréhension des problématiques locales et sur l'intégration de ces problématiques dans un référentiel adapté. Dans le troisième cas, il serait plus question d'un processus de standardisation des procédures de résolution de problèmes par l'adaptation de solutions. Enfin, dans le quatrième modèle, s'ajoute la mise en place de procédures d'identification des problèmes et de contractualisation.

Face à ces modèles on peut donc se poser trois types de questionnement. Le premier reste profondément lié au processus par lequel le microprojet devrait émerger. Faut-il attendre que la mobilisation locale soit suffisamment forte pour intervenir ou faut-il accompagner la naissance de celle-ci ?

Le second questionnement a trait à ce qu'il convient d'appeler l'approche pédagogique du microprojet. L'approche doit-elle se baser sur une situation vécue comme problématique pour initier un processus de recherche de solutions ou sur l'absence d'une solution donnée pour évaluer si la présence de celle-ci pourrait améliorer la situation initiale ?

Enfin, un troisième questionnement, fait référence à l'opération de catégorisation des situations qu'implique à la fois le processus de maturation de l'action et l'approche pédagogique. En effet, selon certains acteurs, l'approche par microprojet impliquerait une dynamique interne d'introspection, au cours de laquelle les problèmes sur lesquels sont focalisés des acteurs locaux sont collectivement formalisés, contextualisés et problématisés. Or, d'un modèle à l'autre, les processus mentaux par lesquels les acteurs locaux passent d'une difficulté ressentie à une conception structurée de la situation seront plus ou moins orientés par les outils de contextualisation employés. Dès lors, **il convient de se demander ce qu'engendre l'utilisation de ces catégorisations dans la construction d'une dynamique endogène de développement.**



En résumé :

L'approche par microprojet s'avère être bénéfique et nécessaire au développement territorial.

On retiendra que la définition donnée par les acteurs du Sud du microprojet est relativement similaire à celle des acteurs du Nord. Inscrite dans le processus de développement territorial, le microprojet va devoir répondre aux principes du développement endogène et son dimensionnement va donc rester très localisé et ciblé.

On s'aperçoit néanmoins qu'aussi ancré qu'elle puisse être, la mise en place du microprojet passe par la réunion de conditions difficilement présentes dans le contexte burkinabé. En tout état de cause, les microprojets naissent presque systématiquement d'une rencontre entre des citoyens et une association.

La relation partenariale s'avère être un facteur déterminant pour la concrétisation des microprojets. Globalement, les relations entre les citoyens et les associations se caractérisent par la confiance et la proximité. Néanmoins, la relation avec les municipalités reste encore aujourd'hui très limitée. Selon le type de dispositif financier, les relations varient. Pour les acteurs, cette diversité de possibilités de développement des partenariats s'avèrent être une chance de pouvoir trouver une relation qui leur convienne. On remarque toutefois que plus la relation est forte, plus les risques de voir se former des écarts entre les attentes de la population et les possibilités d'évolution des associations du Nord sont grandes.

En termes de stratégie, tout en restant dans le cadre de l'approche par microprojet, les partenaires associatifs ont adaptés leur mode d'intervention afin de répondre aux nombreuses contraintes du terrain. Dans le premier cas, on note que les besoins des citoyens sont imaginés sur la base de besoins considérés par des associations. Dans le second cas, plusieurs modèles de participation peuvent être appréhendés pour développer le microprojet. D'un modèle à l'autre, il est alors possible de mettre en valeur des conceptions différentes des notions d'appropriation, de participation et de renforcement des compétences locales.



3 UN OUTIL DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL



Dans un premier temps, il convient de rappeler que la notion de développement territorial est nouvelle dans les pays d'Afrique de l'ouest et dépend largement de la manière dont ces acteurs ou parties prenantes vont agir. Et pour cause, « *la définition d'une vision commune du développement de la collectivité est un exercice fait de compromis entre acteurs sur une certaine période plus ou moins longue, en vue de réaliser des objectifs communs. Elle s'entend en général à travers un projet de société, visant l'intérêt des différentes composantes de la société.* »

Dans cette partie, nous parlerons d'action de développement territoriale comme un moyen ou un outil mis à disposition des acteurs du développement pour atteindre un objectif social. Cet outil sera alors analysé à la lumière de la configuration dans laquelle il s'inscrit et des attentes qu'il suscite chez ses utilisateurs. Pour déterminer le rôle et la place du microprojet dans le développement, il nous paraissait donc important de déterminer quels étaient son rôle et sa place pour les acteurs du microprojet au-delà de l'action. Pour cela, nous sommes revenus avec les acteurs sur leur réalité, leur intérêt et leur attente par rapport au microprojet.

3.1 Vers une autonomie des citoyens

3.1.1 Population local et développement territorial

La participation des citoyens au développement local (ou territorial) peut se faire par deux principaux canaux : les organes démocratiques et les associations villageoises.

Sur le plan démocratique, la participation des citoyens au développement territorial s'effectue au cours du Conseil Villageois de Développement (CVD). Celui-ci est chargé de :

- Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans communaux de développement ;
- Participer aux différentes commissions mises en place par le conseil municipal pour la gestion et la promotion du développement local ;
- Contribuer à la promotion du développement local villageois.

Pour les citoyens, il est l'occasion de prendre connaissance des débats qui ont cours au sein de la commune, d'être informés des orientations et réalisations du Programme Communal de Développement (PCD), d'émettre des demandes en direction de la commune ou encore de fournir des informations sur leurs activités. Il représente donc un organe de communication privilégié entre le maire et ses concitoyens. Les résultats de ces réunions sont transmis par le biais du ou des représentants du conseil villageois et sont à leur tour débattus lors du conseil municipal ou du comité de suivi du Programme Communal de Développement.

Cependant parmi les groupes de citoyens interrogés, si certains connaissaient l'existence d'un plan communal de développement pour avoir participé à l'étude de diagnostic, peu de citoyens ont pu nous citer



des actions inscrites dans celui-ci et aucun n'avait jamais vu le document en question. Les acteurs ne semblaient pas y accorder beaucoup d'attention ou d'importance.

D'autre part, il est apparu qu'est ancrée dans les consciences citoyennes la croyance que les associations, les ONG, les grandes institutions, et éventuellement l'Etat, sont beaucoup plus enclins à leur apporter de l'aide que la municipalité. Pour ceux-ci, les « projets » viennent rarement de la commune et le programme communal de développement ne peut pas tout intégrer. La commune a beaucoup de besoins et ne peut pas tout. Ainsi dans leur représentation, l'appui viendra du secteur privé ou de la France.

Dans la continuité de cette observation, lorsqu'on interroge les acteurs sur les possibilités de soutien qu'ils peuvent obtenir, on s'aperçoit que leur connaissance a fortement été influencée par leurs rencontres précédentes et par le dynamisme de leur environnement. Ils évoquent généralement les associations qu'ils ont rencontrées et les exemples de projets réalisés dans la zone. La mairie, en revanche, est rarement perçue comme un intermédiaire permettant de trouver des partenaires. Singulièrement, les possibilités de soutien dépendront grandement de leur réseau.

Il existe plusieurs moyens de tisser un réseau au niveau local, mais le plus répandu reste celui des groupements et des associations villageoises (homme, femme, jeunesse). Plus ou moins structurés et officialisés, ils réunissent souvent des petits groupes d'un même village autour d'intérêts locaux. Pour les citoyens les plus actifs et « *cultivés* » ceux-ci donnent parfois l'occasion de participer à des réunions inter-villageoises plus importantes. Ils partagent ainsi des problématiques communes, prennent connaissance des initiatives de leurs voisins et surtout, ils tissent leur réseau. De retour dans leur groupe villageois, ils peuvent ainsi alimenter les discussions, faire avancer les débats et partager des informations sur les projets et acteurs actifs dans la zone.

Cependant, ces réunions s'adressent en général à un public averti. De nombreux acteurs nous ont avoué être parfois démunis lors de certains débats portant sur des sujets de développement local. Ceux-ci peuvent tourner autour des problématiques d'absentéisme scolaire, de leur participation à la préservation de l'environnement ou encore sur l'évolution des performances agricoles en fonction de leur calendrier culturel. Et bien que ces sujets leur évoquent quelque chose et leur paraissent intéressants, certains nous ont confié ne pas se sentir à l'aise et ne pas savoir quoi dire. Les sujets seraient parfois trop complexes et mériteraient d'être étudiés plus longuement. Les ateliers seraient effectués sur des temps trop courts. Il n'y aurait pas de base de travail solide sur laquelle se pencher. En bref, **le processus participatif mené ne prendrait pas forcément en compte l'affinité sémantique nécessaire à la construction d'une représentation commune autour d'un sujet donné.** Il ne permettrait pas aux citoyens non aguerris de réfléchir suffisamment à ces sujets, ni de les mettre en relation avec leurs pratiques quotidiennes. Ne se sentant pas utiles, plusieurs interlocuteurs ont renoncé à participer à ces réunions.

Pour d'autres citoyens à la fois actifs au niveau villageois et proches des villes, ayant un réseau important et des opportunités régulières, les possibilités de soutien peuvent s'avérer nombreuses et multiples. Entre les projets personnels et les projets villageois, ils se retrouvaient ainsi à attendre plusieurs réponses d'ONG ou de grands organismes internationaux pour intégrer des microprojets ou des programmes régionaux. Dans deux cas, des citoyens ayant atteint le secondaire nous ont expliqué qu'ils allaient jusqu'à rédiger une demande tous les un ou deux mois.

Bien que les échanges avec les citoyens n'aient pas été nombreux (une vingtaine) on observe que la commune ne semble pas être le terreau des actions citoyennes mais que le développement vient beaucoup plus de l'extérieur. Cependant, on constate également une certaine inégalité face aux possibilités de développement local et également personnel. Ces inégalités semblent être liées directement au réseau, au capital humain, à la capacité d'intégration dans un certain référentiel, ou encore de manière plus pragmatique à la proximité des grandes villes.

Pour les citoyens proches des grandes villes, les possibilités de soutien relevées sont souvent plus nombreuses que chez les acteurs des milieux ruraux. Soit ils connaissent un organisme susceptible d'agir avec eux, soit ils ont dans leur relation une personne ayant des relations avec ces organismes. Les acteurs




ruraux, quant à eux, s'en remettent généralement aux personnes allant régulièrement en ville pour faire de la prospection et, dans de rares cas, à la mairie. Leur action est donc soumise à la bonne volonté d'intermédiaires plus ou moins intéressés.


En fonction du contexte le microprojet va donc s'inscrire de manière différente dans les **stratégies personnelles et ou communautaires**.

3.1.2 Le microprojet comme moyen de structuration de l'action communautaire

Exemple d'un microprojet
« Production et distribution de spiruline »




Copyright Technap



Domaine d'intervention : Sécurité alimentaire
Cadre de financement : partenariat Nord-Sud
Partenaire français : Technap
Partenaire local : Centre d'animation féminine

Partant des techniques d'enrobages utilisés pour les dragées de Valence et le développement de partenariats avec les distributeurs locaux, le microprojet a pour objectif de stimuler la consommation de spiruline chez les enfants comme moyen de lutter contre la malnutrition.

Exemple d'un microprojet
"Renforcement de la capacité de stockage et d'amélioration de la technologie post-récolte de niébé"



Domaine d'intervention : Sécurité alimentaire
Cadre de financement : Direct
Partenaire local : Union départementale des producteurs de niébé de Pensa

Face à des problèmes de conservation des récoltes, l'Union a souhaité la construction d'un grenier pour le stockage et le conditionnement du niébé. Avec l'appui des partenaires locaux et grâce à des formations adaptées, les citoyens ont non seulement solutionné leur problème, mais aussi acquis des bases organisationnelles solides et s'attachent maintenant à adapter cette solution à d'autres types de culture.

➤ Une opportunité de mener une action territoriale

Pour l'ensemble des citoyens enquêtés, **le microprojet ou plutôt les dispositifs d'appui** aux microprojets représentent d'abord un moyen de mener une action sur leur propre territoire. En cela, il représente une chance pour eux de pouvoir trouver une solution à un problème vécu à leur échelle. C'est un moyen d'action mis à leur disposition.

➤ Un cadre de concertation et d'échange

Le microprojet permet aux citoyens de se réunir pour parler d'un problème et trouver une entente pour le résoudre. C'est un outil d'échange et de partage au sein d'une communauté mais également à une échelle plus large. Dans tous les cas, les citoyens ont mis en avant le fait qu'au-delà des activités, le microprojet leur permettait de concrétiser une action avec d'autres types d'acteurs. A travers celui-ci, ils peuvent ainsi concrétiser les liens tissés avec les associations locales ou étrangères.

➤ Un outil de pensée pour élargir sa vision du territoire

Dans plusieurs cas, les microprojets, tels que pensés par les associations locales, s'inscrivent dans un territoire plus large que celui du village : celui de la communauté de pratique. Pour les associations, il s'agit de permettre aux citoyens de pouvoir comparer leur situation à celle des autres, lors de la réunion des



membres des conseils villageois de développement, lors de visite « d'étude » dans d'autres villages, ou lors d'événement (foires, marchés locaux, etc.). Cette pratique très appréciée par les personnes rencontrées est perçue comme un des moyens les plus efficaces de repositionner un problème ou une solution dans un contexte territorial plus large, pour permettre à chacun de prendre conscience des spécificités de son territoire d'action.

De la même manière, le microprojet peut également être perçu comme un moyen pour les citoyens d'appréhender certains enjeux territoriaux à travers le référentiel des acteurs associatifs ou communaux. Pour les acteurs, c'est alors le moyen de faire valoir leurs préoccupations lors des réunions organisées par les Comités Villageois de Développement ou de trouver des arguments convaincants pour mobiliser le reste de la communauté villageoise sur un sujet parfois tabou.

➤ **Un outil de structuration organisationnelle et juridique**

D'une manière générale, au-delà des activités réalisées dans le cadre du microprojet, les citoyens ont conscience que la réalisation d'un microprojet implique également la mise en place ou le renforcement d'une structure organisationnelle et d'un système de gestion (groupement, comité de gestion, association de parents d'élèves, etc.). Du point de vue individuel, c'est alors l'occasion pour certaines personnes d'accéder à un statut de représentation en marge du pouvoir traditionnel ou communal (président, trésorier ou encore membre). Du point de vue communautaire, c'est un moyen pour obtenir une structure juridique et pour prouver qu'elle peut être efficace.³

➤ **Un outil d'acquisition ou de renforcement des compétences**

Du point de vue éducatif, il peut être perçu comme un moyen de faire évoluer ses compétences. D'après les différents exemples, l'ouverture vers d'autres pratiques peut notamment passer par trois canaux différents.

« S'il y avait le projet sans l'association, qui va nous montrer le travail ? Maintenant, nous connaissons comment soigner. Même si on donnait l'argent sans montrer le travail, on ne pourrait pas savoir. »

Membre d'un groupement de producteur d'oignons, Région Centre-Nord, Burkina Faso.

Dans la majorité des cas, les bénéficiaires suivent une formation spécifique. Celle-ci peut être dispensée directement par l'un des membres de l'association locale avec ou sans partenaire du Nord, par un prestataire indépendant ou éventuellement par un membre des services techniques déconcentrés. Dans d'autres cas (surtout pour les projets environnementaux ou agricoles), un suivi et un accompagnement sont assurés par l'association partenaire.

« Ce qui nous fait plaisir c'est d'avoir à nos côtés les « kob nanamsé » (techniciens de l'agriculture) qui nous montrent comment travailler, le fait qu'ils ne sont pas loin. Dès qu'on a besoin d'eux, ils sont là sur le moment. La possibilité pour que des membres de l'Union aillent tous les trois mois à Kaya recevoir et ramener du savoir pour l'Union nous plaît. Ce savoir est ramené au niveau du groupe qui fait partie de l'Union. »

Membre d'un groupement de producteur de niébé, Région Centre-Nord, Burkina Faso.

Enfin, certains microprojets dit « innovants » prévoient l'insertion de technologies ou encore la réintroduction d'espèces végétales ou animales jusqu'alors éteintes. Dans les deux cas, le microprojet est alors appréhendé comme un moyen d'obtenir et de s'approprier des éléments innovants.

³ Pour certains groupements informels, l'objectif premier du microprojet n'était pas la réalisation des activités mais la structuration et la formalisation du groupement en une entité juridique reconnue. Ceci dans le but de pouvoir accéder aux financements des caisses locales. Pour des individus rencontrant des difficultés en matière de sécurisation foncière, l'objectif était de faire reconnaître par la communauté locale leur propriété afin d'obtenir une attestation légale.



Dans les trois cas, les citoyens ont montré un enthousiasme important au moment de nous exposer ce que le microprojet avait pu leur apporter.

3.2 Vers une professionnalisation des associations

3.2.1 Contexte d'évolution de la société civile en Afrique de l'ouest

Le contexte d'évolution de la société civile burkinabée se rapproche grandement de celui des autres pays de la zone. Il se caractérise par une diversité importante d'acteurs et d'organismes.

Pour les acteurs, la fin des années 80 et le début des années 90 semblent avoir été un tournant important pour le secteur associatif. D'abord, la crise de l'Etat et les programmes d'ajustement structurel ont marqué la fin de l'Etat providence et le début du retour de l'Etat à des fonctions purement régaliennes. Ceci a alors engendré la fin des recrutements et le début du chômage d'une certaine classe d'acteurs ayant eu la chance de suivre une scolarité. Ce retrait de l'Etat a été accompagné d'un repositionnement des bailleurs internationaux en faveur des pays en développement qui se sont alors mis à financer le secteur associatif.

« Avant l'Etat recrutait les diplômés[...], mais avec les plans d'ajustement structurel, les recrutements ont été stoppés. Pour contrebalancer, les bailleurs ont donc financé les associations et tout le monde a créé une association. »

Représentant d'une association d'envergure nationale, Mali.

Un certain engouement pour le mouvement associatif est né avec la reconnaissance croissante de la société civile comme partenaire du développement. Au fil de l'assouplissement des régimes, on a alors pu assister à une multiplication des créations d'association. A l'époque peu nombreux, les dirigeants d'association n'avaient alors pas de mal à faire financer un projet ce qui a permis à de nombreuses associations de se structurer et d'évoluer.

« Quand j'ai commencé, lorsqu'on déposait un projet, on était presque sûr d'obtenir le financement »

Représentant d'une association active depuis 1986, Mali.

Selon les acteurs nationaux, cette manne financière a été perçue par nombres d'acteurs comme un schéma idéal de création d'activités et les associations se sont multipliées. Cependant, dans ce mouvement, les caractéristiques de la philosophie associative, ont eu tendance à être mises de côté par certains créateurs. D'une part, la bonne gouvernance propre à ce type d'organisation représentative qui implique un renouvellement des instances dirigeantes par les membres de l'association n'est pas forcément courante. D'autre part, cette individualisation de l'organisation a mené certains acteurs à devenir les représentants de certaines problématiques ou de certains combats, poussant ainsi certaines faitières et acteurs ministériels à les appeler des « Individus Non Gouvernementaux » ING.

« Ce qu'il faut bien comprendre c'est que dans les pays du Nord, des salariés ou des personnes qui ont de l'argent créent des ONG pour aider les autres, mais ici, on crée une ONG quand on n'a pas d'argent... C'est donc d'abord pour son ventre qu'on travaille, les autres passent après. »

Représentant d'une faitière, Togo.

« Beaucoup de jeunes sortent de l'université et ne savent pas quoi faire, alors ils montent des ONG. »

Représentant de faitière, Mali.

A la fin des années 90, cette dynamique a été remise en cause par deux phénomènes. D'abord suite aux critiques adressées à l'approche par microprojet, l'approche par programme a été privilégiée. Ensuite, les bailleurs, conscients des dérives présentes dans le milieu associatif, ont commencé à être beaucoup plus



vigilants, d'aucuns parlent même de « paranoïa ». De fait, les financements se sont faits de plus en plus rares et au début des années 2000, des procédures administratives de plus en plus complexes ont été mises en place. Pour les acteurs, cette deuxième ère est souvent perçue comme le début d'une période difficile au cours de laquelle de nombreuses stratégies nécessaires à la survie de l'association ont été développées pour faire face à trois types de problèmes liés à l'augmentation des attentes des bailleurs, à la concurrence entre acteurs et à la versatilité des financements.

L'augmentation des attentes des bailleurs s'est d'abord traduite par une professionnalisation des associations pour renforcer leurs capacités en matière de procédures de réponse aux appels d'offre et de suivi administratif et comptable, pour les aider à assimiler et articuler les principes de l'aide sur lesquels doivent reposer les actions et intégrer les méthodes de travail des ONG internationales et des agences de l'ONU. Ceci a entraîné, au fil des années, le développement de postes spécifiques dédiés à des tâches annexes à l'activité en elle-même. Pour certains, la contrepartie de cette professionnalisation a été de créer parfois un clivage entre le siège et le terrain, qui peut, comme le remarquaient les autorités régionales, se faire ressentir lors des réunions de concertation. De plus, elle engendre des frais de fonctionnement importants pour les associations, frais qui ne peuvent pas forcément être imputés aux projets et qui en cas de rejet de demande de financement ne s'avèrent pas rentables.

La concurrence, quant à elle, a entraîné une certaine méfiance des associations à échanger et ce même entre des acteurs aux actions complémentaires. Chacun protège son partenaire comme une entreprise protégerait ses clients. De plus, la pénurie de financement pousserait de grandes associations ou ONG à entrer en concurrence avec de petites associations locales.

« Les organisations de la société civile travaillent en vase clos. Ainsi, des organisations oeuvrant dans un même domaine et intervenant dans une même localité n'ont pas toujours le souci de travailler en synergie. »

Représentant du conseil national des organisations de la société civile, Burkina Faso.

Enfin, certains acteurs ont souligné l'inconstance des financements due à l'existence de « modes » ou de « tendances » chez les bailleurs. Pour les acteurs, cette inconstance est particulièrement problématique. D'abord, car elle entre en contradiction avec la nécessité de développer des stratégies d'intervention durable. Ensuite, elle ne facilite pas la construction de partenariats durables avec les acteurs locaux. Enfin, elle réduit la notion de partenariat entre un bailleur et son association à un simple rapport contractuel ponctuel.

3.2.2 Le microprojet comme outil de développement des structures associatives

Malgré sa complexification, le microprojet reste un outil intéressant pour les petites comme pour les plus grandes associations et est perçu par celles-ci comme un outil de développement de la structure à différents niveaux. Il convient d'abord de préciser que, selon le niveau de développement des associations, le microprojet sera pensé différemment d'un acteur à l'autre. Le positionnement des associations par rapport à ce dernier dépendra de l'histoire de l'association, de leur stratégie, de leur philosophie et également de leur ancrage géographique.

➤ Un outil pour se réaliser en tant qu'association de développement

En parallèle de toutes les stratégies de mobilisation de la société civile mises en place par les ONGI (Organisation Non Gouvernementale Internationale) et les grandes institutions internationales dans lesquelles les associations n'agissent qu'en tant que prestataires, le microprojet reste d'abord, pour les associations, un moyen de se réaliser en tant qu'association d'appui au développement. Libres de toutes les contraintes extérieures habituelles, elles peuvent proposer des microprojets en accord avec leur philosophie, leur objet social, la volonté des citoyens qu'elles représentent. Maîtrisant l'ensemble du cycle projet, de la formulation des objectifs à l'évaluation, elles restent autonomes et peuvent ainsi avoir un regard global sur l'évolution d'un microprojet. Livrées à elle-même, elles ne peuvent pas se reposer sur une tierce personne et sont obligées de faire face aux problématiques quotidiennes de gestion, de logistique, de coordination.



Pour plusieurs associations, **le microprojet reste ainsi l'un des seuls moyens pour appréhender réellement un territoire et ses problématiques** ; pour développer des pratiques adaptées à leur vision du développement, pour mettre en place des activités tout en apprenant de ses erreurs.

➤ **Une marche vers la structuration des associations**

« Le microprojet est le moyen le plus adapté pour les petites associations qui commencent. Une structure qui n'a pas atteint une certaine maturité technique, tu lui mets à disposition 500 000 euros à gérer... Ce n'est pas possible. Je pense qu'il faut y aller progressivement. Les amener à travailler avec de petites ressources et avoir des résultats ; elles apprennent à mieux lancer les actions de développement et évitent de se focaliser sur la dépense d'argent. »
Représentant d'une association agissant en environnement et agriculture, Burkina Faso.

Pour les petites associations locales naissantes, le premier financement représente souvent un premier changement d'échelle, **une première marche vers la professionnalisation**. L'association et ses partenaires ne sont plus seuls juges de leurs réalisations et de leurs réussites. Ils doivent rendre des comptes. Ceci implique donc que le dispositif soit adapté à leurs capacités d'évolution. Et selon les propos recueillis auprès des acteurs, le niveau d'exigence du microprojet peut être absorbé par des structures naissantes avec un minimum d'appui.

➤ **Un outil stratégique de recherche-action**

Un premier groupe d'acteurs, focalisé sur un territoire et un petit nombre de villages, considère le microprojet comme une étape vers l'amélioration des conditions de vie ou vers la résolution d'un problème général : la malnutrition, le manque de capital humain, la déforestation. Pour eux, le microprojet n'est alors qu'une étape pour l'élaboration d'autres microprojets. Ainsi chacune des étapes du premier microprojet a été l'occasion de mettre en valeur les qualités et les insuffisances de celui-ci, et/ou de formaliser d'autres problématiques en relation avec le contexte sur lequel il tente d'agir. Ici, le microprojet est un outil à la fois d'action mais aussi de recherche qui appelle à l'élaboration d'autres microprojets.

A titre d'exemple, on peut citer le cas d'une association locale oeuvrant dans le domaine de l'éducation, en partenariat avec une association française. Les partenaires après avoir accompagné un groupe de femme dans la création, l'organisation et la gestion d'un groupement, ont décidé de renforcer leur capacité et leur ont apporté une formation spécifique pour qu'elles puissent augmenter leur production de niébé. En dépit de cela, quelques mois plus tard, les partenaires du projet, de retour sur le terrain, se sont aperçus que l'analphabétisme allait poser un problème dans le temps. La comptabilité était faite par des personnes extérieures au comité de gestion. Les membres ne pouvaient pas revenir sur les connaissances apprises et ne pouvaient donc pas les compléter. Le projet s'il avait permis au groupement de se structurer, n'avait pas permis aux membres d'acquérir les compétences nécessaires pour le faire évoluer. Fort de cette expérience, les partenaires associatifs ont mis en place un partenariat avec l'Etat pour qu'en amont des formations, une phase d'alphabétisation soit réalisée. Le processus s'est alors révélé plus productif et les femmes sont en mesure de lire, écrire, compter et sont devenues autonomes en matière de gestion.

➤ **Un outil pour la réalisation d'un programme d'activité plus vaste**

Dans d'autres cas, l'association focalisée sur un petit nombre de villages va effectuer avec les villages une analyse complète de leurs besoins, en partenariat avec les groupements ou les associations villageoises. Puis, après la sélection d'une ou plusieurs thématiques d'intervention liées, ils vont définir un programme d'activité. Celui-ci sera par la suite découpé en plusieurs étapes, et chacune d'elles deviendra un microprojet. En éducation, cela peut commencer par la construction d'école et de latrines dans les villages, se poursuivre par l'aménagement de domiciles pour le corps enseignants et la mise en place de puits, continuer par une sensibilisation auprès des COGES (Comité de gestion scolaire) pour la scolarisation des filles, doublée de la mise en place d'un projet pédagogique d'élevage de poules pondeuses en vue de financer les fournitures des élèves, s'enchaîner sur la création de jardins potagers et la construction d'une cantine, pour enfin se terminer par la création d'une bibliothèque. En environnement cela peut commencer par la mise en défens d'un



espace, la création d'espaces de revégétalisation, puis, se poursuivre par des formations en agriculture, continuer par une formation sur l'utilisation des plantes médicinales, pour enfin se terminer par le développement d'activités génératrices de revenus (AGR) en relation avec cet espace.

Dans ce schéma, le microprojet s'inscrit alors dans un programme plus large de réalisations sur le long terme et ne constitue ici aussi, qu'une étape.

➤ **Un outil pour la reproduction de microprojet déjà concluant**

Dans une logique de reproduction, certains acteurs considèrent le microprojet comme un outil pour dupliquer un microprojet déjà concluant. Par la même, ils peuvent souhaiter atteindre deux objectifs différents. Un premier consisterait à couvrir un certain nombre de localités voisines pour généraliser la solution à une collectivité ou une région. Un second serait de couvrir des localités distantes pour créer des foyers de bonnes pratiques. Il est ainsi possible de voir des associations qui couvrent presque la totalité d'une collectivité territoriale et d'autres présentes dans plusieurs zones géographiques mais n'ayant qu'un ou deux projets par zone.

L'atteinte du premier objectif permettrait alors de développer des méso-projets, pour compléter et renforcer les activités déjà en place. L'atteinte du second permettrait d'offrir à la structure des vitrines de ses capacités en vue d'étendre son réseau et de développer des microprojets dans d'autres villages et d'autres régions.

➤ **Un outil pour l'élargissement des compétences de l'association ou de sa couverture géographique**

Dans la continuité des stratégies précédentes, pour les associations ayant déjà atteint un niveau de maturité important sur une thématique ou un niveau de développement important dans une zone géographique, le microprojet peut être un outil d'élargissement de leurs activités. D'un côté, il peut représenter un moyen de s'ouvrir à de nouvelles thématiques. D'un autre côté, il peut être un outil pour adapter son approche à un nouveau contexte.

De par ses caractéristiques, il peut être développé facilement par une structure dotée de grands moyens logistiques et d'un réseau local d'associations ou de relations. Ainsi, à la demande d'un de ces derniers, elle peut se rendre sur place et l'accompagner dans la mise en place de son microprojet. Sa réalisation permettra à l'association d'assimiler les problématiques de certaines thématiques ou de certaines zones, et d'étendre ses capacités.

➤ **Un outil de pérennisation des actions de l'association**

Le problème de temporalité s'avérant récurrent dans le domaine des microprojets, le microprojet peut également être un moyen de rester proche d'un autre microprojet pour poursuivre l'accompagnement nécessaire à sa pérennisation. Pour les plus expérimentés, cette logique doit faire partie intégrante de la stratégie de l'association car quel que soit le domaine d'intervention, une fois le projet terminé, la pérennisation de ses acquis et plus spécifiquement son appropriation complète par les populations nécessitera un accompagnement sur le long terme.

➤ **Une étape vers la confiance et de nouveaux financements**

« Parce que tu ne peux pas du jour au lendemain avoir le financement d'un projet, il faut commencer par des microprojets. En fonction des évaluations des bailleurs, parce qu'un bailleur peut te financer un microprojet et te financer plus tard un projet. Là aussi, ça dépend de votre démarche, si elle est bonne, si vos rapports sont bien ficelés, la comptabilité bien faite. »

Représentant d'une association agissant en environnement, Burkina Faso.



Vis à vis des bailleurs ou des partenaires étrangers, le microprojet est également une étape vers la construction d'une relation de confiance. Dans la relation avec les partenaires étrangers nous avons vu que celles-ci pouvaient être de différents ordres. Il en est de même dans les relations que tissent les associations avec leur bailleur : l'objectif étant de prouver sa capacité à mener des microprojets de qualité, pour avoir bonne réputation auprès d'un bailleur. Avec le temps, ceci peut permettre de se voir octroyer des financements plus importants, d'être intégré à des programmes d'actions pluri-acteurs ou encore d'attirer de nouveaux bailleurs.

➤ Un outil de travail avec les autorités publiques

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, les relations entre les associations et les autorités publiques sont relativement limitées. Il n'en reste pas moins que le microprojet reste, pour les associations, un outil de communication envers les autorités publiques tout à fait approprié au développement de relations de travail. Par sa dimension également contractuelle, il peut faire office de lettre d'engagement de la commune dans sa participation aux activités de l'association. En outre, on peut supposer qu'il pourrait également servir de base pour la reconnaissance locale de l'association auprès des autorités locales.

3.3 Vers un développement communal

3.3.1 La communalisation du développement

Dans l'ensemble des pays de la zone, la commune est considérée comme la base de la planification territoriale. Elle dispose, à ce titre, de compétences propres et sert de support au reste des échelons administratifs pour la construction du développement territorial. Néanmoins, cette communalisation reste relativement jeune. Selon les pays, les processus de décentralisation ont atteint des niveaux d'effectivité relativement variables. Et si l'on en croit les recherches en la matière et le discours de représentants des communes rencontrées, de nombreux défis attendent encore les communes avant de devenir un véritable échelon de développement local.

Selon eux, le microprojet a un rôle à jouer dans ce processus car encore une fois, qu'il en ait l'ambition ou non, en tant qu'action menée sur le territoire, **il relève des compétences de la commune et participe à son développement**. Ainsi, pour bien comprendre quels peuvent être les liens entre le microprojet et le développement communal, il convenait de revenir sur certains des défis que doivent relever les communes.

Le premier des défis de la commune reste celui d'assumer les compétences qui lui ont été dévolues avec des moyens financiers, mais surtout humains et logistiques, plus que limités. Chargés d'assurer les fonctions de l'Etat dans un ensemble de domaine (préscolaire, enseignement de base, alphabétisation, santé, eau et assainissement, jeunesse et culture, sports et loisirs...), les personnels municipaux doivent suivre l'ensemble des évolutions de chaque secteur, assurer la gestion et la maintenance des bâtiments publics, suivre les personnels affectés par l'Etat à la commune, etc. Le plus souvent, ils ne disposent que d'une formation se limitant au secondaire et ne peuvent compter que sur un appui limité des autorités déconcentrées de l'Etat. Enfin, les ressources qui lui sont dévolues, dotations matérielles et de fonctionnement, ne couvrent qu'une partie des frais de la commune qui doivent alors être complétés par des taxes locales et la recherche de financements extérieurs.

« Les enjeux, c'est surtout la continuité des services publics et le transfert des infrastructures à la commune. Le budget est en-dessous de nos attentes au regard de la taille de la commune. Pour couvrir les frais, il faut un recouvrement (des impôts et taxes) conséquent. Au niveau de l'éducation, la commune n'arrive pas couvrir les besoins en matière de salles de classe, de mobilier et quelque fois en matière d'enseignants. Au niveau de la santé, il y a beaucoup de villages sans dispensaires et là où il en existe, le personnel n'est pas toujours au complet. Au sein de la population, il y a des réticences au niveau du payement des taxes. La



décentralisation est une bonne chose, mais dans l'application, pour le moment il y a des difficultés. »

Maire d'une commune, région Centre, Burkina Faso.

Dans ce contexte, nombre de communes rencontrent encore de nombreux problèmes. Et ceci commence ne serait-ce que pour le suivi des infrastructures, des personnels et de services. Certaines communes comptent plus de trente villages avec des grandes distances entre chacun d'eux. Les frais de déplacement, souvent négligés, dépassent donc presque systématiquement les fonds alloués. Les personnels sont donc obligés de prendre sur leurs revenus personnels pour effectuer leur travail.

Le second défi en lien avec le premier est de créer un climat de collaboration entre les différentes forces présentes sur le territoire en vue d'assurer son devoir de représentation et d'accompagnement du développement territorial. Pour cela, à l'image des régions, des cadres de concertation ont été mis en place pratiquement dans toutes les communes et les citoyens sont invités à participer au conseil communal pour échanger autour des problématiques de développement.

Néanmoins, comme ont pu le souligner bon nombre de communes, les citoyens ne considèrent pas encore la commune comme un vecteur du développement. Pour ces derniers, l'Etat reste le principal bailleur et gestionnaire. La commune est alors perçue comme une entité qui va prélever les taxes et assurer des fonctions régaliennes jusqu'alors négligées. Le fait de participer à ses frais de fonctionnement ou aux frais de déplacement qu'induisent les demandes des associations et des citoyens est encore perçu comme irrecevable. On ne peut donc pas encore parler de conscience communale ou de citoyenneté communale.

« Les gens ne sont pas habitués. Ce sont des citoyens de circonstance ! »

Maire d'une commune, Région Centre, Burkina Faso.

« Au niveau de nos mairies, le burkinabé ne trouve pas sa place par manque de compréhension. »

Préfet, Région Centre Ouest, Burkina Faso.

Enfin le troisième défi est d'assurer la gestion et le suivi de la planification locale. Dans ce cadre, les communes mettent en place des programmes communaux de développement appelé PCD. Ils sont élaborés de manière participative tous les 5 ans. Ils sont censés se traduire chaque année à travers un plan d'investissement annuel PAI. Il donne lieu, tout au long de l'année, à des sessions de suivi des activités. Au 1^{er} trimestre de chaque année, une revue des activités de l'année précédente est réalisée pour rédiger le nouveau PAI.

Selon les acteurs, ces PCD n'ont pas vocation à être exhaustifs et ne correspondent pas à un projet en tant que tel. Ils dressent les orientations de la commune et ne prennent en compte qu'une partie des besoins de celles-ci. Ils résultent donc d'un long processus de consultation donnant lieu à des choix. En règle générale, ils sont développés par des organismes indépendants avec l'appui du conseil municipal chargé de son suivi et éventuellement d'un échelon supérieur. Dans cette logique, le conseil municipal se pourvoit en comité de suivi du PCD et s'ouvre à la société civile de manière à faciliter l'intégration. Néanmoins, pour diverses raisons, dont celles que nous avons évoquées plus haut, le processus de participation des citoyens et des associations n'est pas encore systématique. Le PCD est encore vu comme un programme d'activités, or, il constitue également une base sur laquelle peut s'inscrire la dynamique de développement local.⁴

⁴ Ce type de plan est présent dans l'ensemble des pays de la zone sous des appellations différentes, plus ou moins uniformisées au sein même de certains pays. Depuis leur apparition, ces types de programmes ont connu plusieurs générations. La nouvelle génération passe par une standardisation progressive des manuels d'élaboration en vue d'harmoniser les indicateurs de référence et les typologies d'action utilisés par les différents prestataires.



3.3.2 Le microprojet comme moyen d'accompagner le développement territorial

➤ Un complément de l'action publique

De manière générale, les acteurs communaux admettent que la commune ne peut pas subvenir à toutes les demandes légitimes et que tous les besoins ne sont pas consignés dans les programmes communaux de développement. Les moyens étant limités, les activités de la commune se limitent à la mise en œuvre des actions inscrites sur l'agenda communal et, si possible, au suivi des associations et des potentiels financements extérieurs.

« Il y a d'autres besoins qui naissent et les microprojets viennent combler ce vide-là. »
Responsable du service social d'une commune, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

Ainsi, que le microprojet soit intégré ou non dans les programmes (ou plan) communaux de développement, les autorités locales considèrent que les microprojets interviennent tout d'abord en réponse à une demande locale, à un besoin exprimé localement. En cela, il représente **un outil intéressant pour mettre en place des actions complémentaires** aux activités budgétisées.

➤ Un moyen de mobiliser et de sensibiliser localement les citoyens autour des problématiques de développement

Les communes ne disposent pas de moyens pour effectuer une sensibilisation efficace des populations aux problèmes et enjeux du développement territorial. Elles s'avouent même parfois un peu dépassées ou mal informées face à l'ensemble des évolutions stratégiques, légales et réglementaires qui sont nécessaires de connaître pour sensibiliser correctement les citoyens. Les moments de partage et de discussion se résument à ceux organisés à la mairie ou avec les autorités déconcentrées et la région, et sont perçus comme trop rares et parfois trop éloignés du terrain. Ainsi, lorsque la commune est invitée à participer à l'action locale, le microprojet est à la fois une occasion de sensibilisation et d'apprentissage. D'un côté, ils peuvent partager leurs connaissances règlementaires et informer les acteurs des enjeux et politiques en cours. D'un autre côté, ils peuvent prendre connaissance des problématiques concrètes que se posent leurs citoyens, compléter leur connaissance auprès des associations locales et prendre note des questions que les acteurs se posent pour solliciter les services techniques spécialisés. De plus, ceci est un moyen pour la commune d'arroser la graine de la citoyenneté locale.

➤ Un moyen de lutter contre les inégalités

« Les microprojets, ce n'est pas pour que les mairies puissent avoir des retombées, mais c'est pour appuyer les communautés vulnérables. C'est les aider à sortir une personne de cet état de vulnérabilité pour s'autogérer. Dans ce sens, nous disons que les microprojets apportent beaucoup à la commune car le rôle 1^{er} de la commune, c'est appuyer ceux qui sont dans le besoin, appuyer les faibles, les déshérités. »
1^{er} adjoint au maire d'une commune, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

L'un des regrets que nous ont souvent livrés les acteurs municipaux reste leur manque de moyens pour soutenir l'égalité au sein de la commune. Selon eux, la lutte contre la pauvreté commence dans les villages car c'est à ce niveau que commencent les inégalités. Certains disposent de terres, de connaissances et de petits moyens pour se développer. Mais d'autres, moins nantis ou plus vulnérables, comme les femmes ou « les anciens », n'ont pas forcément cette chance. Et même si au sein des villages l'entraide entre les membres d'une famille et d'un même lignage subsiste, celle-ci tend à se voir remise en cause par le développement d'un individualisme naissant.



Face à cela, la commune ne dispose pas de moyen pour mettre en place des politiques d'égalité sociale. Le microprojet apparaît donc, au même titre que les autres projets, **comme un moyen de lutter localement contre les inégalités** présentes sur le territoire.

« Avant, dès qu'il y avait un problème, la famille venait en aide. Actuellement, à l'échelle d'un village, c'est « chacun pour soi, Dieu pour tous ». »

Responsable du service social d'une commune, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

3.4 Une préfiguration à la décentralisation

Dans le cadre des microprojets, les services déconcentrés n'ont, en général, qu'une activité très limitée. Pourtant, de par leur prérogative, ils ont une vision très claire de ce que peut représenter l'outil microprojet. Nous sommes donc revenus avec les acteurs sur leur perception de problématiques que posait le développement territorial et sur les atouts de l'approche microprojet.

3.4.1 Le nécessaire accompagnement des communes par les services déconcentrés

Les acteurs déconcentrés gardent encore une place prépondérante dans le développement des pays d'Afrique de l'ouest. Ceux-ci sont à la fois en charge de la mise en œuvre des programmes nationaux, de l'accompagnement et du suivi des structures décentralisées, et de la supervision des dépenses et des réalisations effectuées dans le cadre de la planification. A ce titre, ils vont jouer un rôle charnière dans le processus de décentralisation. A la fois accompagnateurs et superviseurs du processus, ils sont témoins des problèmes rencontrés par les communes et s'attachent à leur apporter, avec leurs moyens limités, leur point de vue de technicien et d'expert.

Selon plusieurs directions régionales, *« certaines communes ont été surprises par la décentralisation »* (Direction régionale de l'économie et de la planification, Région Centre-Nord, Burkina Faso). Elles ne bénéficient pas de moyens et de ressources suffisantes pour agir. Dès lors, elles sont obligées de gérer les priorités. De leur point de vue, la première de celles-ci reste la gestion du plan annuel d'investissement. Ce qui n'est pas une tâche aisée pour un maire de commune nouvellement élu, puisqu'il s'agit de passer des marchés en respectant des procédures, des normes techniques, des directives ministérielles, le tout dans des délais limités. Dans bien des cas, l'ensemble des compétences n'est pas réuni au niveau de la commune. Les services déconcentrés mettent alors au service de la commune les compétences nécessaires. Ceci peut se traduire par un appui pour publier des appels d'offre ou dresser un contrat, par un accompagnement en matière de suivi ou, plus simplement, par une présentation des principes de gestion budgétaire communale.

Les services déconcentrés sont également là pour informer les communes des nouvelles orientations politiques, des nouveautés réglementaires, des politiques de grands travaux, des possibilités de financements, des possibilités d'affectations de personnel, etc. Ils sont le principal canal de communication entre les ministères et la commune. Sur ce point également, on constate que ces informations ont du mal à arriver jusqu'à la commune et que, même si elles arrivent, il faut encore qu'elles puissent faire sens pour les acteurs communaux. Ceci n'est pas toujours le cas.

Enfin, les services déconcentrés servent également de base pour le suivi statistique des indicateurs de développement. Dépourvus de moyens suffisants pour se rendre sur le terrain, elles vont surtout se pencher sur les chiffres fournis par la commune. Cependant lors des rares visites de terrain, il arrive que **leurs personnels découvrent, dans des villages, des infrastructures** n'apparaissant nulle part sur les registres de la commune, notamment dans le secteur de l'éducation.

Dans cette situation, lorsqu'on évoque le microprojet, les services déconcentrés y voient surtout un moyen de poursuivre leur mission, si tant est qu'ils y soient conviés.



3.4.2 Le microprojet comme moyen d'appuyer le processus de décentralisation

➤ Un complément de l'action territoriale communale et régionale

Conscients du manque de moyens des communes, les services déconcentrés partagent leur point de vue avec les communes. Le microprojet s'avère être un outil intéressant pour compléter les actions de la commune. Il peut également, en parallèle de grands travaux, se révéler être un atout tout à fait pertinent. Dans le cadre de l'aménagement d'un barrage par la région par exemple, le développement d'activités de maraîchage peut rentrer en corrélation avec les objectifs. Dans le cadre de la création des « grappes d'entreprises » ou clusters, l'appui au développement de microprojets en rapport avec celles-ci peut dynamiser le secteur. De même, la mise en place d'un centre de formation peut participer à la réussite de programme de création d'entreprises locales.

➤ Une occasion de renforcer les compétences des acteurs municipaux

Face au manque de compétences des services municipaux, les acteurs des services déconcentrés voient, dans le microprojet, un moyen de renforcer les compétences des acteurs. En amont du microprojet, ils peuvent les accompagner pour la vérification des normes propres à la construction d'établissements scolaires, pour l'aménagement des infrastructures hydrauliques, pour le calcul des taxes de défrichages ou encore pour la sécurisation foncière d'un terrain. En aval du microprojet, ils peuvent intervenir pour effectuer le suivi des constructions, s'assurer de l'affectation du personnel éducatif ou, plus simplement, les aider à valoriser l'association porteuse du projet.

3.5 Des limites à l'outil relative aux caractéristiques du microprojet

➤ Des procédures parfois lourdes et loin des réalités du terrain

« Certains bailleurs sont trop compliqués sur les canevas ; pour un petit projet, il faut fournir un document de 30-40 p ; certains responsables d'associations ont le niveau certificat d'étude. »

Représentant d'association dans le domaine de l'agriculture et de l'éducation, Région Centre, Burkina Faso.

A plusieurs reprises, les acteurs ont fait mention de la complexité des procédures de certains bailleurs, notamment celle du SCAC.

« Les contraintes, c'est surtout dans la formulation du dossier. On n'est pas des experts d'écriture de dossier ; on est des hommes de terrain. L'administration est lente, lourde et budgétivore. C'est une grosse contrainte. Il faudrait alors alléger le canevas et que le bailleur vienne constater les réalités du terrain. Il faut un canevas qui est à la portée de tout le monde. »

Représentant d'une association agissant en éducation, Burkina Faso.

Au-delà de la représentation des associations, ce constat est également fait par les communes.

➤ Des temps de financements courts à prendre en compte

Selon les acteurs, le temps de financement est la principale limite à la pérennité des microprojets. En effet, plusieurs rencontrent des difficultés après la fin du microprojet et ce, pour plusieurs raisons. Conscient de ce problème, plusieurs associations tentent de prévenir ce phénomène en mettant en place des systèmes de cotisations. Néanmoins, à mesure que le temps passe, les acteurs remarquent que les cotisations s'essouffent, remettant ainsi en question les acquis du projet. Dans d'autres cas, les acteurs joignent leurs projets précédents à de nouveaux projets augmentant ainsi le nombre de bénéficiaires et l'ampleur du projet.



Cependant, peu de bailleurs acceptent encore de financer la maintenance ou encore la rénovation d'anciennes réalisations.

« Si on se lance dans les microprojets, il faut s'attendre à cette limite objective du temps de financement ; il faut prendre les dispositions pour ne pas être en manque de microprojets c'est-à-dire travailler véritablement à reconduire le même le projet ou trouver d'autres partenaires qui acceptent de travailler dans la même zone. »

Représentant d'une association agissant en environnement, Région Centre, Burkina Faso.

➤ **Des financements inconstants**

Dans un second temps, certains acteurs plus avertis ont souligné la problématique des « modes » ou « tendances » dans le financement. Pour celles-ci, ce phénomène apparaît comme particulièrement destructeur car elle envisage le développement d'abord comme un changement de mentalité dans le temps. Leur projet s'étale donc sur un certain nombre d'années et s'inscrit dans un temps qui dépasse souvent celui des financements. Ceci les oblige à « bricoler » leur programme pour les diviser en plusieurs actions de courtes durées et à mettre l'accent, chaque année, sur des composantes du programme éligibles.

« C'est-à-dire qu'on a un plan d'action sur trois ans et on a le financement sur un an donc on ne sait pas ce qu'on va avoir l'année prochaine. L'année dernière chaque année, on a participé à l'appel à projet sur l'environnement. Mais après, cela peut être la nutrition, l'agriculture, la famille, etc. On demande le financement sur telle ou telle thématique en fonction des stratégies des politiques prioritaires, sachant que nous, on a une vision globale. »

Représentant d'association agissant dans le domaine de l'agriculture, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

➤ **Encore des difficultés de pérennisation**

« Nous avons des problèmes quant à la durabilité des projets élaborés dans la commune. Lorsqu'un projet mis en œuvre dans une localité prend fin, la pérennisation des acquis est vraiment un enjeu. Les populations ont eu l'habitude de recevoir pendant le projet et dès la fin du projet, c'est fini. »

Adjoint au maire d'une commune, Région des Hauts Bassins, Burkina Faso.

Tout comme les associations, les acteurs communaux relèvent des problèmes en matière de pérennisation de projets. Elle serait, selon les acteurs, en étroite relation avec la temporalité de mise en œuvre du microprojet.



En résumé :

En tant qu'outil du changement, le microprojet se révèle intéressant pour chacune des parties prenantes interrogées. Intervenant là où l'Etat et la décentralisation restent absents, il agit en complément de leurs actions. A ce titre, il apparaît être un outil polyvalent de développement social, démocratique et éducatif.

Pour les citoyens et les groupements, le microprojet reste avant tout une opportunité pour mener à bien une action territoriale. D'un point de vue démocratique, il va représenter un cadre de concertation et d'échange ou encore un outil pour penser le territoire. Enfin, plus individuellement, il va être l'occasion pour certains de se structurer au niveau organisationnel et juridique, et éventuellement d'acquérir ou de renforcer des compétences.

Du point de vue des associations, le microprojet représente le meilleur outil pour développer une structure et mettre en place ses propres actions. Selon la philosophie de chacun et le niveau de structuration de chaque acteur, il va pouvoir s'insérer dans des stratégies différentes. D'un point de vue institutionnel, il peut également être une marche vers la confiance des bailleurs comme des collectivités et autorités locales.

Au niveau des communes souffrant encore d'un manque de moyens criant, le microprojet va représenter un complément pour le développement local, mais également un moyen de mobiliser et sensibiliser les citoyens et éventuellement de réduire les inégalités présentes. Enfin, du point de vue des directions régionales, le microprojet peut s'inscrire dans la continuité des actions de renforcement des compétences des collectivités, menées par celles-ci.



4 L'INTEGRATION DU MICROPROJET DANS LES DYNAMIQUES DE DEVELOPPEMENT A PLUS LARGE ECHELLE



Comme nous avons pu le voir dans les deux parties précédentes, le microprojet en tant qu'action et en tant qu'outil, semble avoir trouvé sa place et son rôle dans les dynamiques locales et dans la stratégie de chaque type d'acteurs. Il ne reste plus alors qu'un obstacle à franchir pour faire de l'approche par microprojet un mode de développement véritablement intégré et c'est justement son intégration dans le processus de développement territorial. Pour cela, il est nécessaire que par son approche, le microprojet arrive à dépasser ce pourquoi il est tant critiqué : son isolement.

Pour prendre la mesure de celui-ci et des étapes qui lui restent à parcourir, nous sommes d'abord revenus avec les acteurs sur les améliorations qu'il serait possible d'apporter à l'approche par microprojet, puis sur les problèmes de cohérence, de coordination et de complémentarité qui lui sont souvent reprochés.

4.1 L'amélioration du microprojet au regard de son évaluation

D'après le discours des acteurs, l'approche par microprojet aurait bien des vertus au niveau local. Cependant, au fil des entretiens, il est apparu que les forces de cette approche n'étaient pas sans poser des problèmes pour appréhender son inscription dans la démarche plus globale du développement territorial.

Pour tenter d'appréhender comment évaluer la bonne intégration de l'approche par microprojet dans le développement territorial, nous avons donc confronté le microprojet aux critères d'évaluation courant auxquels il pouvait être soumis.

4.1.1 Une pertinence aussi facile à justifier qu'à manipuler

« On dit ici que l'objectif c'est la promotion d'une formation professionnelle de masse, et que celle-ci contribuera à lutter contre la pauvreté du Burkina (...). Ce n'est pas une formation de 3 jours qui peut résoudre le problème. »

Secrétaire général d'une commune, Région centre Nord, Burkina Faso.

Dans le cadre du microprojet, la pertinence peut être interprétée comme la correspondance entre les objectifs du microprojet, d'une part, et les attentes des citoyens, les politiques locales et nationales, les objectifs globaux du pays et accessoirement des bailleurs, d'autre part. On remarque alors que pour évaluer la pertinence, il est nécessaire de confronter les objectifs du microprojet avec les attentes développées par



chaque type d'acteur à son égard, ce qui, suite au discours des acteurs, s'avère aussi facile à justifier qu'à manipuler.

Au niveau national, pour les acteurs ministériels, les politiques sectorielles ne sont là que pour donner des orientations d'ordre général. Il est donc relativement facile d'insérer n'importe quel type de projet parmi les objectifs fixés par les programmes. Au niveau municipal, les acteurs conviennent que les plans communaux de développement ne sont qu'une représentation partielle des besoins de la commune et consentent à dire que le microprojet peut agir en complément de ce plan, au vu des besoins souvent énormes des communes. Il suffit alors d'inscrire cette activité aux plans d'investissement de la commune pour justifier le microprojet. Concernant les bailleurs, l'approche par microprojet visant à satisfaire les besoins des populations locales, on peut considérer que ceux-ci s'en remettent aux besoins formulés par ces dernières. Enfin, la formulation des attentes des populations locales étant largement influencées par leur rencontre avec l'association et les opportunités que celles-ci leurs offrent, on peut dire que c'est la représentation qu'ont les associations sur les besoins des citoyens qui permet d'attester de la pertinence d'une action.

Se pose alors, pour des nombreux acteurs, faitières comme ministères, la question de la sincérité des associations et de leur représentativité. Deux choses que seule la connaissance des statistiques, des politiques et des activités locales peut vérifier.

4.1.2 Une efficacité variable selon les projets

D'un point de vue gestionnaire, les acteurs considèrent que la dimension des objectifs, réduite au niveau local, faciliterait la mesurabilité des résultats et le suivi global du projet. Néanmoins, les acteurs notent que certaines activités liées à une action générale sont souvent négligées ou mal calibrées dans le temps. Ils remarquent alors que les microprojets gagneraient en efficacité globale si, au cours du microprojet, les parties prenantes procédaient plus systématiquement à une auto-évaluation. Cela leur permettrait de procéder à des discussions constructives sur les évolutions du microprojet, de réévaluer le calendrier des réalisations comme le budget et d'ajouter éventuellement des activités complémentaires.

D'une manière générale, ils en appellent à une prise en compte « *du facteur terrain* » par les bailleurs. Certains acteurs ministériels passés experts en matière d'évaluation de projets, suggèrent également l'adoption d'une pratique répandue chez de plus gros bailleurs : celle de conserver 10 à 15 % de l'enveloppe globale pour divers et imprévus. En cas de nécessité justifiée, les acteurs peuvent alors débloquer les fonds pour réajuster le projet.⁵

4.1.3 Une viabilité rarement évalué

La dimension temporelle et les budgets, toujours restreints, du microprojet rendraient l'évaluation de la viabilité des microprojets difficile, que ce soit pour des activités spécifiques comme non spécifiques. En raison de la courte durée des activités, l'évaluation se focaliserait surtout sur l'efficacité du projet. Dans le cadre des microprojets spécifiques, les microprojets sont souvent évalués à l'issue des travaux, pour vérifier que ceux-ci sont en conformité avec les plans, que les comités de gestion sont en place et que les activités de formation ont été réalisées. Mais comment vérifier si celles-ci sont réellement viables à long terme ? Comment vérifier que le comité de gestion pourra, au fil du temps, assurer la maintenance des réalisations et supporter le coût d'éventuels problèmes causés par des éléments extérieurs ou non prévus ? De même, dans le cadre de formation et de renforcement des compétences, comment vérifier que, dans le temps, les connaissances transmises seront mobilisées pour résoudre des problèmes différents ou pour faire face à des tâches nouvelles ? Comment s'assurer que les compétences perdurent et servent de support à la construction de nouvelles compétences ? Seule la mise en place d'une évaluation à n+2 ou n+3 seraient

⁵ Aucun des projets rencontrés ne prévoyait de budget destiné à l'ajustement d'un microprojet. Pourtant, les exemples n'ont pas manqué de justifier les propos des acteurs : augmentation des prix des matières premières, pose de protection sur une pompe suite à des conditions climatiques particulières, nécessité de traiter un grenier suite à une invasion intempestive de parasites, remplacement des pertes résultant d'un problème de dosage lors d'une vaccination, etc.



susceptibles d'évaluer la viabilité des actions. Or, au regard des budgets engagés, très peu de bailleurs prévoient des évaluations de ce type.

Pour plusieurs directions régionales, l'accompagnement par les communes ou par les services déconcentrés, tout au long du projet, pourrait se révéler être une garantie de la pérennité des microprojets. Leur implication dès le début du microprojet pourrait permettre, après le départ de l'association, d'assurer une certaine continuité dans le contrôle des activités, tout en offrant une possibilité d'échange avec les comités de gestion en cas de problème. Selon l'un d'eux, il serait également possible, si tant est que plusieurs bailleurs se mettent d'accord, de mettre en place une tournée de contrôle par des services compétents afin de faire un rapport de viabilité.

Dans le même registre d'idées, **certains ministères en appellent à la mise en place d'évaluations effectuées par les acteurs nationaux, fonctionnaires ou non.** L'essentiel pour eux est d'obtenir un retour plus concret sur les expériences significatives, tout en donnant accès, aux experts nationaux, aux évaluations souvent réservées à des experts étrangers qui ne peuvent apprécier les spécificités propres à chaque contexte.

4.1.4 Une efficience reconnue

« En général, les bénéficiaires des microprojets récoltent tout de suite les fruits. Les cibles arrivent à avoir les retombées de ces projets et la population aime ça par rapport à certains projets où il faut attendre des années avant d'avoir les résultats. Souvent même, le résultat n'est pas directement redistribué. Pour des projets qui ont une envergure beaucoup trop large où tout le monde est bénéficiaire à la fois, concrètement, les gens ne ressentent pas l'amélioration de leurs conditions de vie... Quand les gens se regroupent, c'est pour mettre leurs petits moyens ensemble pour améliorer une condition ou une situation donnée. »,
Secrétaire général d'une commune, Région Centre-Nord, Burkina Faso.

Sur le plan de l'efficience, les acteurs s'entendent pour dire que **l'approche par microprojet permet aux parties prenantes d'obtenir des résultats rapidement avec des moyens limités** et une organisation réduite. Ceci serait principalement dû à l'envie de participation et d'engagement que suscite l'approche microprojet chez les populations. De plus, cette efficience aurait un effet bénéfique sur le territoire en véhiculant, auprès des populations voisines, un message positif : l'engagement et l'effort peuvent permettre de résoudre un problème ou d'adopter de nouvelles pratiques. Au niveau national, celle-ci stimulerait la mobilisation des acteurs locaux et la contribution active des citoyens afin de faire de la société civile au sens large, un partenaire de l'Etat dans la réalisation des objectifs de développement.

4.1.5 Des impacts complexes à mesurer

« Les associations ne se sentent obligées de déposer un rapport qu'auprès du partenaire financier, pour justifier la subvention ou les ressources qu'elles ont acquises et qu'elles ont utilisées. Alors qu'au niveau national, elles ont l'obligation de déposer ces rapports pour que l'on s'assure que les activités sont en conformité avec les politiques sectorielles et que ces actions là, sont effectivement menées au profit des populations et que l'accompagnement que l'Etat leur apporte est reconnu par ces associations et ONG »

Représentante de la Direction de la promotion, du suivi et des partenariats avec les ONG,
Ministère de l'Economie et des Finances, Burkina Faso.

Pour les acteurs, l'évaluation de l'impact reste sans aucun doute le critère le plus complexe à évaluer dans le cadre des microprojets. Ceci peut s'expliquer de différentes manières.

D'abord, la courte durée du microprojet limiterait la portée des indicateurs à retenir pour son évaluation. Dans ce sens, certaines activités très spécifiques et techniques, comme la construction d'une



école ou d'un forage, peuvent être mesurées en fin de projet à l'aide de critères en lien direct avec l'objectif spécifique. Mais d'autres activités, comme la reforestation ou la formation, nécessitent une évaluation sur le long terme avec des critères d'efficacité qui prennent en compte l'évolution des pratiques et/ou de l'environnement.

Ensuite, son aspect « micro » engendrerait des difficultés pour évaluer l'impact des résultats spécifiques par rapport aux objectifs généraux. En effet, les entretiens montrent qu'à mesure que l'on grimpe dans les échelons représentatifs, la perception de ceux-ci est de plus en plus trouble. Au niveau des citoyens, les impacts quantitatifs comme qualitatifs sur la vie quotidienne, l'environnement ou les pratiques se sont systématiquement révélés palpables. Au niveau des communes, l'impact est perçu mais n'a que rarement fait l'objet d'exemples concrets ou de chiffres. Au niveau des conseils régionaux et des ministères, les impacts de microprojets ne sont plus visibles.

Avoir une représentation chiffrée de l'impact nécessiterait de mettre en rapport les résultats des activités au regard des besoins du territoire. En d'autres termes, il s'agirait d'intégrer ces résultats dans les statistiques d'un secteur donné pour évaluer son impact sur l'évolution de ce secteur. A titre d'exemple, dans le cadre d'une construction d'établissement, il s'agirait de passer du nombre d'élèves scolarisés grâce au microprojet à l'impact qu'a eu le projet sur le taux d'accès à l'éducation ou le taux brut de scolarisation locale. Ou encore pour un projet de maraîchage, ne plus raisonner en termes de nombre de producteurs formés ou accompagnés, mais en termes d'augmentation du revenu moyen des ménages ou encore d'augmentation des carrés de rendement au niveau local. Cependant, pour pouvoir évaluer l'impact, il faut, au préalable, avoir comme base les statistiques villageoises liées au secteur. Et malheureusement, l'existence ou la disponibilité de ces statistiques posent encore des problèmes au niveau micro. Les données démographiques ne sont que rarement disponibles et la plupart du temps non mises à jour. Les données sectorielles issues des études effectuées lors de l'élaboration des PCD sont généralement immédiatement agrégées au niveau de la commune. Ainsi, l'évaluation de l'impact local ne peut-elle se faire que sur la base de projections ou de données dépassées. Le premier échelon susceptible de servir de référence pour l'évaluation de l'impact resterait la commune.

Cependant deux obstacles s'opposent encore à cela. D'une part, si les associations informent les communes des activités engagées, elles ne leur transmettent que rarement les résultats des activités, ce qui empêche la comptabilisation de celles-ci. D'autre part, il est encore difficile, pour les communes rurales, de faire un contrôle annuel de l'ensemble des réalisations locales. Le suivi et le contrôle se limitent généralement aux activités effectuées dans le cadre des PAI (Plan Annuel d'Investissement) et, faute de budget pour se rendre sur le terrain, bon nombre de réalisations ou de résultats d'activités ne sont pas comptabilisés.

Enfin, au niveau national, la mesure de l'impact des microprojets reste encore limitée. Comme nous l'avons vu sur le terrain, celui-ci pourrait se faire à trois niveaux : celui des ministères sectoriels, celui du ministère en charge du suivi des associations de développement ou ONG, et celui des faitières. Chaque niveau rencontre des problématiques différentes. Au niveau des ministères sectoriels, la préoccupation se porte plutôt sur les grands projets et programmes d'envergure nationale. Ceux-ci, de par leur structuration en projets clos, nécessitent des organisations lourdes et chronophages. Ainsi, les résultats des petits projets, si tant est qu'ils leur soient communiqués, ne font pas encore l'objet d'une intégration systématique dans les résultats sectoriels. Au niveau des faitières, le niveau de structuration de celles-ci et leur représentativité ne permettent pas encore de mettre en place un suivi des réalisations des acteurs par zone géographique ou par secteur, ni de récolter suffisamment de données pour être représentatif des activités menées sur le terrain. Nous reviendrons sur cette problématique plus en avant. Reste donc le service de suivi des ONG souvent rattaché à un ministère clé. Celui-ci est en général chargé de faire le bilan des activités menées par les associations de développement nationales et internationales.

A titre d'exemple, au Burkina Faso, les rapports d'activités doivent être envoyés à la DPSPONG (Direction de la promotion, du suivi et des partenariats avec les ONG) qui va alors pouvoir comptabiliser les réalisations des acteurs tout en vérifiant la véracité de celles-ci. Puis, une fois cela effectué, les résultats sont intégrés à la participation des ONG et de leurs bailleurs au développement de chaque secteur et, plus



globalement, à celui de la SCADD (Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable). La DPSPONG délivre alors une attestation d'activité à l'association qui peut faire office de premier pas vers la reconnaissance en tant qu'ONG ou comme une actualisation de celle-ci. Cependant, aucune contrainte ne pousse les associations à déclarer leur activité auprès des services et cette procédure semble encore inconnue des bailleurs. De plus, jusqu'à des temps encore récents, il n'existait pas de nomenclatures des données standardisées permettant aux acteurs de qualifier leur activité. Au Togo, les ministères qui rencontraient les mêmes problématiques viennent de développer une plateforme Internet pour faciliter la déclaration de ces actions et standardiser les procédures de collecte de données.

Face à cette situation, l'impact des microprojets reste encore largement méconnu des autorités et seuls les résultats des grosses ONG sont évalués au niveau national. Pour les acteurs ministériels, il s'agit de **faire prendre conscience aux associations et à leurs bailleurs qu'il est de leur devoir de faire état de leur réalisation** à l'Etat. Leur partenariat avec l'Etat ne se limite pas au niveau local. Les associations doivent prendre en compte l'ensemble des services de suivi et les bailleurs devraient s'assurer que ceci est effectif. Pour les faitières, le fait de ne pas connaître les activités réalisées sur le terrain ne leur permet pas de faire reconnaître le travail des associations locales et de défendre correctement leurs intérêts auprès de l'Etat.

4.2 Cohérence, coordination et complémentarité des actions au niveau territorial

« Dans le comité de suivi du PCD, il y a un représentant des organisations de la société civile. Nous pouvons, à travers lui, inviter toutes les associations qui ont des financements ou qui auront des financements pour qu'on puisse intégrer leur activité dans le plan annuel d'investissement. »

Président de commission Environnement et développement d'une Commune, Région Centre Ouest, Burkina Faso.

Comme nous avons pu le mettre en avant précédemment, le microprojet en tant que partie du processus de développement territorial, participe à la définition de sa dynamique. Cependant, pour que celle-ci s'inscrive dans une construction collective partagée, il est nécessaire que les acteurs agissent en coordonnant leurs actions, mettent en cohérence leurs actions avec les cadres existants et complètent les actions passées pour permettre d'assurer la continuité de la dynamique.

Dans les différents pays visités, deux types de processus de structuration sont à l'œuvre. Un premier type de structuration par zone géographique d'intervention, et un second par secteur d'intervention. Au Mali et au Burkina Faso, les deux dynamiques sont présentes à travers, d'une part, des cadres de concertation régionaux et d'autres part, des groupes thématiques organisés respectivement autour du Forum de la Société Civile au Mali et de la « Troïka SPONG, CDCAP, CNOSC⁶ ». Au Togo et au Bénin, la dynamique sectorielle peine à voir le jour, mais de solides réseaux locaux sont présents. Cependant, quel que soit le degré de structuration, les mêmes types de problèmes semblent se poser aux acteurs.

4.2.1 La coordination de l'offre et de la demande

Telle que les acteurs du Sud la décrivent, la demande émane bien des citoyens à la base mais cette demande doit être en conformité avec le domaine d'intervention des associations susceptibles de les aider. La coordination des actions est donc largement influencée par l'offre et non par la demande. Ceci se traduit alors dans certains villages par une offre importante sur une thématique et une offre inexistante sur une autre. Face à cela, les citoyens se retrouvent alors obligés de réviser leur priorité en fonction de l'offre et non pas en fonction de l'importance de leurs besoins.

⁶ Secrétariat permanent des ONG, Centre de Suivi et d'Analyses Citoyens des Politiques Publiques et le Conseil National des Organisations de la Société Civile, organisations burkinabées.



« Chacun travaille dans le domaine qu'il choisit d'aider : soit l'eau, l'élevage, les forages ou l'artisanat. Donc c'est séparé. Ce serait mieux s'ils travaillaient ensemble. Mais là, un vient puis part, un autre vient... et propose d'intervenir sur le même volet. S'ils travaillaient ensemble ils pourraient se répartir. »

Membre d'une coopérative maraîchère, Région Centre-Nord, Burkina Faso.

« On a essayé de mettre en place un Conseil de la société civile. D'abord, un conseil régional. Puis on a demandé de faire un comité communal avec toutes les associations ou ONG qui interviennent dans la Commune. On est en train de faire le recensement. Grâce à cela, on aura l'occasion de se connaître pour qu'il n'y ait pas de désordre. Pour l'instant, chacun intervient où il veut sans consulter l'autre. Alors que si on se connaissait l'un pourrait demander autre chose. »

Citoyen bénéficiaire d'un microprojet, participant régulier aux réunions du conseil municipal, Région Centre, Burkina Faso.

Pour certains citoyens, cette situation mériterait d'être révisée. Les possibilités offertes sont trop restreintes et de fait, seuls certains types d'action peuvent être menés. Ils souhaitent donc être mis en contact avec plus d'associations. Pour certains, il faudrait que l'ensemble des citoyens puisse disposer d'un référencement exhaustif des associations et de leur domaine de compétence. Cela permettrait de connaître le champ des possibles et de contacter les associations. Pour d'autres, plus aguerris au système, il faudrait séparer la partie demande, de la partie offre, en accompagnant dans un premier temps toutes les organisations villageoises (existantes ou en devenir) dans la définition de leurs besoins. Il faudrait par la suite qu'elles puissent disposer d'une liste des associations afin de pouvoir choisir « leur partenaire ».

Du point de vue de plusieurs communes et préfets, cette situation n'est pas gênante : « *trop de viande ne gâte pas la sauce* ». Pour eux, d'un côté on ne peut pas forcer les citoyens à réaliser quelque chose qui n'est pas désiré. D'un autre côté, les associations locales sont indépendantes et à ce titre, si elles ont décidé de financer un projet, rien ne les en empêche. Naturellement, les associations qui proposent de développer des projets qui ne correspondent pas aux besoins des communautés « *vont partir et laisser la place à d'autres* ». Ainsi, petit à petit, l'ensemble des besoins sera comblé.

Enfin au niveau des services déconcentrés, cette situation pose plusieurs questions. D'abord quelle est la légitimité des associations locales? Sont-elles de la région? Depuis quand connaissent-elles les citoyens? Pour eux, il ne s'agit pas de fabriquer le besoin mais bien d'y répondre. Dans ce sens, une association véritablement locale ou dont l'un des membres est issu du village, a plus de chance de répondre à un besoin réel.

« la structuration par secteur d'intervention des ONG/Association de Développement (AD) pour améliorer l'animation des cadres sectoriels de dialogue n'est pas un simple décret, elle demande des prérequis de la part des ONG/AD elles-mêmes, en termes d'engagement (notamment la mise en place de réseau), mais aussi la constance au niveau des PTF et de l'appui de la part de l'Etat pour leur assise institutionnelle et organisationnelle au regard de la sollicitation constante dont les ONG/AD font l'objet de la part des services de l'Etat. En effet, les ONG/AD ne peuvent plus se contenter de faire du bénévolat et être là par moment, elles assurent de plus en plus des missions de service public et pour cela leur rapport à l'Etat doit s'inscrire dans une dynamique partenariale, d'accompagnement par le faire-faire. Et si ce minimum existe, vous verrez que les ONG refuseront certaines interventions ! »

Président de faitière, Burkina Faso.

4.2.1.1 Une structuration progressive des associations au niveau local

« Il y a des cadres de concertation des associations pour réfléchir ensemble des axes de nos actions, sur la manière d'intervenir pour éviter la confusion sur le terrain. Ce cadre est l'initiative des associations entre elles et regroupe les associations par affinité. »



Président d'une association agissant dans le domaine de la sécurité alimentaire, Région Centre, Burkina Faso.

Consciente de ces problématiques, les associations, en partenariat avec les collectivités, ont commencé à mettre en place des dynamiques de structuration. Cette volonté d'intégration passe d'abord par l'inscription au répertoire des associations de la commune et sa mise à jour. Ceci permet de différencier les associations actives, des associations inactives. De façon plus autonome, les associations se regroupent pour discuter de certaines problématiques et coordonner leurs actions sur le terrain. Enfin, cette dynamique prend également forme petit à petit au niveau de certaines directions régionales qui développent des cadres de concertation pluri-acteurs afin de prendre connaissance des actions que souhaitent mener les acteurs sur le terrain et ainsi les aiguiller.

« Il y a un répertoire des associations au niveau de la mairie. Et il y a une structure à la mairie qui représente les associations. Là aussi on sait les associations qui sont inactives et celles actives. Nous, on a la chance d'avoir un siège avec nos coordonnées. Lorsqu'il y a des cérémonies à la mairie on nous invite à la coordination. Si la société civile veut organiser un forum là on est invité. »

Secrétaire général d'une association agissant dans le domaine de la sécurité alimentaire, Région centre, Burkina Faso.

« On se retrouve sans problème avec le ministère et la Direction régionale de la jeunesse et de la formation professionnelle. Là aussi il y a un répertoire. Quand il y a des projets on nous adresse des invitations, si ça rentre vraiment dans nos objectifs on peut monter un projet et si on a de la chance, être retenus. »

Président d'une association agissant dans le domaine de l'éducation, Région Centre-Ouest, Burkina Faso.

Malheureusement, ces instances restent pour l'instant davantage un lieu de promotion et de recherche de partenaires que de débats et d'échanges autour de pratiques et de stratégies de territoire. La présentation des projets tourne plus autour de la présentation des champs de compétence de l'association. Les partenaires des projets ne sont que rarement présentés et les détails méthodologiques propres aux projets sont souvent éludés. Les associations, soucieuses de ne pas voir leur partenaire financier sollicité par d'autres acteurs plus importants, ne divulguent que très peu d'informations sur les projets car elles pourraient nourrir la stratégie de leurs concurrents.

4.2.1.2 Une coordination nationale en proie à la concurrence

Au niveau national, cette méfiance et ces difficultés de coordination locales trouvent leur écho dans les débats qui ont lieu autour de la sectorisation des associations.

« Les associations évoluent dans un environnement très dynamique et versatile en matière de secteurs prioritaires d'intervention. »

Président de faitière, Burkina Faso.

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'objectif des associations, au même titre que n'importe quelle organisation, va être de maintenir leurs activités tout en élargissant leur domaine d'activité ou encore leur zone de couverture. Au cours de son développement, elle va donc devoir conserver ses partenaires tout en trouvant de nouvelles sources de financement. Cependant, comme le signale l'ensemble des associations, les financements et les partenaires se font rares. Les partenaires étrangers ont tendance à suivre les priorités sectorielles du moment. Et les exigences et procédures des grosses ONG et organismes de coopération internationales s'alourdissent de jour en jour. Règne alors un climat entre la coopération et la compétition, entre les petites associations et les plus grosses. Les grosses associations sont perçues par les plus petites comme des structures « attrape-tout », susceptibles, par leur professionnalisme et leur réseau, de récupérer les partenaires. S'en suit alors une situation de blocage. Les petites associations fonctionnent en vase clos, ne livrent qu'un minimum d'informations et ne s'associent à des réseaux que dans le cas où ceux-ci pourraient leur permettre d'obtenir de nouveaux financements. D'un autre côté, les associations de plus grande taille, à



défaut d'avoir des partenaires locaux, développent en direct des microprojets, renforçant ce faisant la conviction des petites associations.

« La principale difficulté faisant obstacle à la spécialisation est l'absence d'appui institutionnel aux associations ou de capacités intrinsèques à prendre en charge leur propre fonctionnement (...). Ce qui fait que c'est la source de la ressource qui définit le domaine d'intervention et le fait évoluer. »

Président de faitière, Burkina Faso.

Heureusement dans certains secteurs la tendance semble évoluer. Conscientes de l'impondérable séparation des tâches qu'impliquent les partenariats avec de plus petites associations, certaines grosses associations déjà bien implantées et disposant d'un réseau au niveau local, vont développer des pratiques d'accompagnement à moindre coût. Leur généralisation pourrait alors constituer un schéma d'évolution pour la structuration des associations.


4.2.1.3 Un processus naissant d'accompagnement entre associations

Malgré cette concurrence, on observe un soutien entre petites associations (à rayonnement local) et grosses associations (à rayonnement national) autour du microprojet. Il convient d'en exposer le principe. Suite à une demande recueillie par les petites associations, alors partenaire local, elles vont recruter des étudiants de faculté en tant que stagiaires ou bénévoles. Elles vont alors les former aux méthodes de montage de projets, aux techniques d'animation et à la collecte des données de terrain. Puis « pour faire leur armes », ils seront envoyés sur le terrain pour accompagner les associations locales lors de l'élaboration des microprojets. Cette étape franchie, le montage des projets est alors finalisé au siège par des personnes aguerries, puis, le dossier est envoyé à la personne chargée de la recherche de fond qui, en fonction des opportunités de partenariats, présentera le dossier le plus approprié. Une fois le projet financé, les grandes associations n'interviennent qu'en tant que support technique et ne procèdent qu'à une ou deux visites du microprojet, à des moments clés. Une fois le microprojet terminé, elles procèdent à l'évaluation de celui-ci avec l'association locale.


Dans la pratique, ce type de processus d'accompagnement peut avoir des coûts variables, mais d'un pays à l'autre le coût peut représenter entre 10 % du prix total du microprojet pour les plus organisés à 30 % pour les plus gourmands.

4.2.2 La cohérence des actions avec les cadres existants

Exemple d'un microprojet
« Extension du centre de formation féminin de Kaya et aménagement d'un atelier-boutique de couture »



copyright Prince Mossi



Domaine d'intervention : Education
Cadre de financement : Partenariat Nord-Sud
Partenaire français : Prince Mossi
Partenaire local : ACEED

Résultat d'un travail de fond avec l'ensemble des partenaires locaux et d'une réflexion itérative autour des problématiques d'insertion, les microprojets de l'association ont permis à de nombreuses de jeunes filles d'acquérir une formation et de faire leurs premiers pas dans la vie active.

« Les ONG/AD sont pour la plupart sur des actions opérationnelles de terrain et accordent peu ou pas de place au suivi des politiques. »
Président de faitière, Burkina Faso.



« Les Organisations de la Société Civiles ne sont pas efficaces dans la contribution à l'animation des cadres sectoriels de dialogue de suivi de la SCADD et dans les cadres de dialogue au niveau régional. Deuxièmement, les OSC n'arrivent pas à influencer effectivement et efficacement les décisions des pouvoirs publics. Troisièmement le fait que les OSC accusent de telles faiblesses joue sur l'amélioration de la gouvernance démocratique. »
Président de faitière, Burkina Faso.

Au-delà des problèmes inhérents à la coordination des actions, se pose le problème de la cohérence entre les actions des microprojets et les cadres de développement existants. Comme nous avons pu le voir, suite aux caractéristiques du microprojet il est difficile d'évaluer l'approche par microprojet au regard de sa participation au développement territorial et national. Le mode de justification des microprojets, leurs fonctionnements en vase clos, leurs indicateurs de suivi s'avèrent encore trop focalisés sur le local pour permettre d'évaluer leur intégration dans le processus de développement. Mais, au-delà de cette problématique, se pose également un problème plus global d'adéquation entre les actions et les orientations politiques, les règlements, les priorités sectorielles. Ce point se traduirait dans les pratiques de travail entre l'Etat et les associations par des contributions décalées lors de réunions sectorielles ou régionales, par des propositions techniques en dehors des cadres réglementaires ou encore par des actions innovantes en contradiction avec les choix stratégiques du gouvernement ou avec les choix territoriaux.

« On passe souvent plus de temps pour obtenir une loi, des informations sur un programme d'Etat ou encore un relevé statistique que pour évaluer si l'action est pertinente. »
Président de faitière, Mali.

Du point de vue des associations locales comme nationales, **si l'inscription des microprojets dans les cadres de développement est perçue comme nécessaire, elle n'en reste pas moins extrêmement complexe** car la masse d'informations à réunir pour véritablement agir de manière pertinente dans un village est beaucoup plus importante que dans le cadre d'un programme national. Beaucoup plus ciblée, la justification d'un microprojet devrait passer par une analyse à la fois macro, méso et micro des politiques, des plans, des cadres juridiques, des statistiques et des actions. Cependant pour les petites associations non aguerries aux processus de financement et ne disposant pas de ressources importantes ceci relève presque de l'impossible. Il ne faut pas oublier que les frais de montage de dossier ne sont pas remboursés par les bailleurs et que dans la plus grande majorité des cas, les ressources ne sont pas disponibles sur internet, ni au niveau local.

« Pour que les acteurs de la société civile puissent faire leur travail, il faut également que le gouvernement donne les moyens aux organisations de diffuser l'information et cela commence par rendre accessible l'information. »
Président de faitière, Togo.

Pour les faitières, la problématique se pose également mais en d'autres termes. Pour plusieurs d'entre elles, ce problème se doublerait d'un manque d'intérêt des associations pour la mise en cohérence de leur action et ce pour trois raisons. La première raison découle de l'objectif même de l'association. Sa priorité reste avant tout de résoudre des problèmes. L'intégration est donc secondaire. La seconde raison tient au fait que les associations n'ont aucun intérêt financier ou politique à inscrire leur action dans les cadres existants. Enfin ceci se justifierait par les difficultés que rencontreraient les associations à comprendre, interpréter les différents cadres dans lesquels doit s'inscrire leur action. **Ces points peuvent être reliés au droit à l'initiative que défend toute ONG.**

Néanmoins, comme nous avons pu le voir, les acteurs publics (communes, services déconcentrés et ministères) s'accordent pour dire qu'il est nécessaire de prendre en compte les PCD (Plan Communal de Développement).

« Notre souhait, c'est que les interventions des partenaires soient en relation avec notre plan, car il étale les besoins de la commune sur cinq ans. Si vraiment les partenaires pouvaient se référer à ce document là, ça nous arrange. Mais on ne veut pas dire que si l'activité n'est pas



inscrite dans le PCD, elle ne peut pas être exécutée. »
1^{er} adjoint d'une commune, Région Centre-Nord, Burkina Faso.

Ainsi, pour plusieurs faitières et grosses ONG nationales, il est nécessaire que l'Etat et les partenaires techniques appuient et accompagnent la structuration d'organismes assurant la communication et la formation des acteurs de la société civile.

4.2.3 La complémentarité des actions dans le temps

Le problème le moins énuméré par l'ensemble des acteurs est celui qui pourtant, selon nous, reste le plus fondamental : la complémentarité des actions dans le temps. En effet, de par ses caractéristiques, le microprojet agit sur une composante en particulier et ne mène qu'à une action sur un temps court. Se pose alors, comme nous l'avons vu, le problème de la pérennité ou de la viabilité des actions, qui ne peut être résolu que grâce à la complémentarité des actions dans le temps.

Cependant, cette complémentarité se heurte encore une fois à un problème d'accès à l'information, causé, en partie, par l'absence de système de capitalisation.

« Souvent, des associations nous aident à réaliser certaines infrastructures (écoles, dispensaires, etc.) dans le cadre de leur partenariat. Cependant, en termes de capitalisation, il n'y a pas retour systématique de la part de ces associations pour nous dire ce qui a été fait en lien avec les axes du PCD. »

Chef des services de la promotion de l'emploi et des activités rémunératrice d'une commune, Région des Hauts Bassins, Burkina Faso.

Au niveau local, si les informations circulent entre citoyens et associations, cette circulation se fait surtout de manière orale et les citoyens ne conservent que rarement de documents écrits sur le microprojet, qu'il s'agisse du document de projet ou de son évaluation. Au niveau des instances démocratiques, les acteurs ont des réticences à partager les informations relatives à leur projet, de peur de se voir voler leur partenaire, d'être critiqué ou encore jaloué. De fait, les documents susceptibles de faciliter la circulation de la connaissance restent entre les mains des associations et, dans une certaine mesure, entre celles des bailleurs. Et, ces derniers ne disposant pas de système de capitalisation et de mutualisation des projets, la mémoire des activités réalisées restent bien à l'abri, dans un tiroir.

Sur le terrain cette situation rend complexe toute volonté d'agir en complémentarité avec les acteurs précédents l'action. Tout acteur souhaitant répondre à une demande locale est alors non seulement obligé de reprendre l'ensemble du cycle de l'action collective à ses débuts mais également contraint d'aller voir chacun des acteurs ayant agi sur le terrain pour vérifier si son intervention s'inscrit dans la continuité de ce qui a été entrepris précédemment. Encore une fois, dans le cadre de projets spécifiques ceci ne pose pas de gros problèmes. Quelques rencontres avec les citoyens et porteurs locaux du projet pourront permettre de prendre connaissance des aménagements villageois et de leurs appréhensions par les citoyens. Mais dans le cas de projets non spécifiques, le problème reste entier. Comment assurer la continuité d'une formation ou d'un accompagnement sans en connaître les précédents ? Cela nécessite, en plus de la phase d'identification des problèmes, de refaire une évaluation des compétences locales et une analyse des pratiques locales. Trop chronophage, ces activités sont alors souvent négligées.

Dans le cadre de projets incluant du renforcement de capacités, la constance des partenariats peut alors s'avérer primordiale. La continuité de l'action d'une association locale auprès d'une communauté en particulier permettra de poursuivre l'action sur la base des lacunes repérées précédemment. De même dans le cadre des partenariats Nord-Sud, les problématiques identifiées aux cours d'un précédent projet serviront de base à la construction d'un prochain. Enfin, si le projet a pu être intégré au PCD, les difficultés et manques relevés au niveau des communes seront prises en compte et pourront éventuellement faire l'objet d'un autre projet de renforcement des compétences.



En tout état de cause, le meilleur moyen pour assurer **la bonne complémentarité des actions dans le temps est de dépasser le seul cadre du microprojet pour l'inscrire dans une histoire plus longue**, histoire que les partenariats Nord-Sud écrivent naturellement...si tant est qu'ils soient accompagnés par leur bailleur.

En résumé :

L'intégration du microprojet dans les dynamiques de développement national reste encore difficile à mesurer. Par son approche très ciblée et ses modalités simplifiées de fonctionnement, l'évaluation de ce type d'actions contrairement aux projets de plus grande ampleur apparaît en effet plus délicate.

De manière générale, ces difficultés relèvent de trois facteurs. D'abord le caractère très ciblé des actions rend difficile leur justification empirique ou encore politique au niveau local. Ensuite, le manque de collaboration entre les acteurs, la concurrence entre les grosses et les petites associations complexifient la lecture de la cohérence des actions et la coordination des actions. Enfin l'absence de mémoire des projets, ne permet pas d'évaluer dans le temps si les actions se révèlent complémentaires.



5 CONCLUSION

A l'issue de cette étude, nous pouvons affirmer que **l'approche par microprojet tient une place importante dans le développement territorial**. Dans sa démarche, elle permet aux citoyens d'aborder leur environnement sous des angles différents et de développer des méthodes plurielles de résolution des problèmes. Au cours de sa mise en œuvre, le microprojet va être le terreau de relations nouvelles entre les acteurs locaux. Enfin, à chaque étape de son processus, il va permettre la création d'équilibres entre les parties prenantes.

Néanmoins le microprojet et ses acteurs restent encore largement isolés. Dans un contexte de concurrence et de méfiance, il limite les relations avec les autres acteurs du territoire et la diffusion d'informations. Par là même, il limite ainsi ses chances de participer au développement d'une dynamique territoriale cohérente, coordonnée et complémentaire.

Dans une démarche intégrée, les acteurs publics en appellent donc à dépasser le cadre traditionnel de l'action pour **inscrire le microprojet dans le processus de développement territorial**. Selon les acteurs auxquels nous nous joignons, cette intégration commence par une participation systématique des services communaux et déconcentrés au microprojet. Il ne s'agit plus de se limiter à une simple information de courtoisie mais d'inscrire la commune et les services déconcentrés comme partenaires auxquels on reconnaît ses propres compétences. Ensuite, cette intégration se poursuivrait par une prise en compte des dynamiques de structuration en cours. La communication et le transfert des informations relatives aux interventions financées devraient être systématisés avec l'ensemble des acteurs intéressés et ce, à tous les échelons. Enfin, cette intégration pourrait, dans un monde idéal, **en arriver à la mise en place d'une plateforme de capitalisation des informations, intégrant l'échelon villageois**.

Dans ces conditions de transparence, l'approche par microprojet pourrait s'intégrer dans le processus de structuration du développement général et, par la même, faire en sorte que chaque citoyen renforce ses liens avec l'histoire et la dynamique de son territoire.



6 ANNEXES

6.1 Les parties prenantes rencontrés sur la base de 20 microprojets références

n°	Domaine d'intervention	Région de réalisation	titre projet	baillleur de fonds français référence	procédure de financement	partenaire associatif français	partenaire burkinabé *
1	Éducation	Centre Ouest	Projet d'appui au fonctionnement d'une cantine scolaire, d'achat de mobilier pédagogique et d'acquisition de matériel de couture au profit des élèves de l'école de la Seconde chance de Sabou	ambassade de France (Fond FSD via le SCAC)	direct	-	Zodneéré
2	Sécurité alimentaire	Centre Nord	Projet de renforcement de la capacité de stockage et d'amélioration de la technologie post récolte du niébé	ambassade de France (Fond FSD via le SCAC)	direct	-	Union départementale des producteurs de niébé de Pensa
3	Sécurité alimentaire	Hauts bassins	Projet d'élevage de poules pondeuses	ambassade de France (Fond FSD via le SCAC)	direct	-	Association des sourds ASMPAE-DEME
4	Éducation	Centre	Réalisation de site internet « Éducation de la petite enfance au Burkina Faso »	PRODERE Programme de Développement des Réseaux pour l'Éducation en Afrique de l'Ouest	direct intégré à un programme Sud-Sud	-	OMEF-CNBF
5	Sécurité alimentaire	Centre Nord	Projet de développement de culture maraichère	ambassade de France (Fond FSD via le SCAC)	direct	-	Groupement féminin Nong-Taaba
6	Éducation / Eau	Centre	Formation du personnel des centres d'éveil et d'éducation Préscolaire en Hygiène et Assainissement	PRODERE Programme de Développement des Réseaux pour l'Éducation en Afrique de l'Ouest	direct intégré à un programme Sud-Sud	Solidarité Laique	ABE Association Belle Enfance
7	Éducation / Droits de l'Homme	Haut Bassin	Lutte contre la sexualité et le mariage précoces en milieu scolaire	PRODERE Programme de Développement des Réseaux pour l'Éducation en Afrique de l'Ouest	direct intégré à un programme Sud-Sud	Solidarité Laique	Association SOS Enfants Orodara
8	Éducation	Centre	Appui au nouveau centre d'éducation non formelle et formation professionnelle	non renseigné (projet identifié via le réseau régional Cercoop)	partenariat Nord-Sud	APED	CEBNF Centre d'éducation burkinabé non formelle
9	Éducation	Centre Ouest	Création d'un Centre de ressources documentaires à Koudougou	Agence des Micro Projets (association La Guilde)	partenariat Nord-Sud	GRAF	ADEMUS
10	Sécurité alimentaire	Centre Nord	Développement d'une coopérative maraichère à Tamassogo	Agence des Micro Projets (association La Guilde)	partenariat Nord-Sud	CERES	ASAD Association Synergie d'Action pour le Développement
11	Éducation	Centre Nord	Extension du centre de formation féminin de Kaya et aménagement d'un atelier-boutique de couture	Fondation AGIR SA VIE	partenariat Nord-Sud	Prince Mossi	ACEED
12	Environnement	Centre Nord	Faciliter l'accès aux connaissances de base de l'environnement avec les malles du savoir dans les domaines formel et non formel	Agence des Micro Projets (association La Guilde)	partenariat Nord-Sud	Song Kamb Soul	AJZD
13	Sécurité alimentaire	Centre Ouest	Production et distribution de spiruline	Agence des Micro Projets (association La Guilde)	partenariat Nord-Sud	Technap	Centre d'Animation Féminine
14	Éducation	Centre Nord	Soutien à l'installation professionnelle, par un microcrédit en nature, de jeunes filles démunies formées par l'association à Kaya au Burkina Fasso	Fondation Agir sa vie	partenariat Nord-Sud	Prince Mossi	ACEED
15	Environnement / Santé	Centre Ouest	Valoriser l'usage des plantes médicinales	Fondation ensemble	partenariat Nord-Sud	jardin du monde	Association Jardin du Monde
16	Environnement	Centre	Création de 10 forêts villageoises et la promotion d'activités génératrices de revenus	FFEM (UICN Programme des petites initiatives)	semi-direct	-	NEW TREE
17	Environnement	Centre	Réintroduction et élevage de l'autruche ouest-africain (ferme Webdila)	FFEM (UICN Programme des petites initiatives)	semi-direct	-	CDPF Centre pour le Développement de la Production Faunique
18	Sécurité alimentaire	Centre	Projet de soutien à la conservation de l'oignon au profit des femmes	ambassade de France (Fond FSD via le SCAC)	direct	-	APPILD
19	Education	Centre	Projets Enfance en difficultés : appui à la scolarisation	ambassade de France (Fond FSD via le SCAC)	direct	-	APPILD
20	Environnement	Centre	Réserve naturelle communautaire de gestion de la faune sauvage	FFEM (UICN Programme des petites initiatives)	semi-direct	-	OND

* Le partenaire burkinabé peut être porteur du projet, maître d'œuvre et/ou bénéficiaire de l'action suivant les microprojets. Ces nuances ont été mises en avant lors des enquêtes de terrains. Les personnes rencontrées sont spécifiées à la suite du tableau.



➤ **Région Centre**

La Direction régionale de l'économie et de la planification
La Municipalité de Koubri

Représentants de l'association ABE et bénéficiaires des microprojets (inspecteurs de l'éducation du Ministère de l'Action Sociale)

Représentants de l'association OMEP et bénéficiaires de microprojet (inspecteur de l'Education du Ministère de l'Action Sociale)

Représentants de l'association CDPF et bénéficiaires du microprojet (responsable et employés de la ferme Webdila)

Représentants de l'association Tig-Paalga et bénéficiaires du microprojet (propriétaires de zones mise en défens)

Le Directeur du CEBNF (aucun bénéficiaire n'a pu être rencontré car le centre est aujourd'hui fermé)

Représentants de l'association OND et bénéficiaires du microprojet (employés des zones touchés par le projet)

➤ **Région Centre-Nord**

La Direction Régionale de l'Economie et de la Planification
La Direction Régionale de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation
La Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable
La Direction Régionale de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire

La Municipalité de Pensa
La Préfecture de Pensa
La Préfecture de Kaya

Union départementale des producteurs de niébé - Groupement des producteurs de niébé

Représentants de l'associations ACEED (aucun bénéficiaire n'a pu être interrogé car les élèves n'étaient pas présents au moment de la mission).

Représentants de l'association AJDZ et bénéficiaires du microprojet (agent de l'environnement, bénéficiaire des formations, le responsable des ressources humaines de la Circonscription scolaire de Pensa, directeurs d'établissement.)

Représentants de l'associations ASAD et bénéficiaires du microprojet (membres de la coopérative maraîchère de Tamassogo)

Groupement féminin Nong Taaba

➤ **Région Centre Ouest**

La Direction Régionale de l'Economie et de la Planification
La Direction Régionale de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation
La Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable

La Municipalité de Koudougou
La Municipalité de Tenado
La Préfecture de Koudougou

Représentants du Centre d'animation féminine et bénéficiaires du microprojet (les producteurs et vendeuses de spiruline, le directeur d'un magasin vendeur de spiruline).

Représentants de l'association ADEMUS et bénéficiaires du microprojet (étudiantes en 2^{ème} année de psychologie, quelques habitués de la bibliothèque de Koudougou)

Représentants de l'association Jardins du Monde et membres d'un groupement bénéficiaire du projet (le groupement de Poun)



Représentants de l'association Zodneéré et bénéficiaires du microprojet (le directeur d'établissement scolaire les membres du COGES et de l'AME)

➤ **Région Hauts Bassins**

La Municipalité de Bobo-Dioulasso

Représentants de l'association ASPMAE et bénéficiaires du microprojet

Représentants de l'association APPILD, bénéficiaires du microprojet et membres du comité de suivi projet enfance

Représentants de l'association APPILD, bénéficiaires du microprojet et membres du comité de suivi projet agriculture

Représentants de l'association SOS Enfants et représentante de l'association des mères éducatrices sur 3 écoles

6.2 Acteurs rencontrés intervenant à une échelle nationale

Pays	Burkina Faso	Mali	Togo	Bénin
Associations nationales	Association Burkinabè pour la survie de l'enfance Association des Maires du Burkina Faso CCEB- BF Fondation pour le Développement Communautaire RODEB UICN Régional UICN National SPONG	FECONG AMPMR SECO-ONG CCA ONG CNOP CAEB Groupe Pivot - Education de Base RCJI	FONGTO UNGTO CTOP CNT/EPT	Maison de la société civile
Ministères	Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation Ministère de l'Environnement et du Développement Durable Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation Ministère de l'Economie et des Finances Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement Ministère de l'Education de Base	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières Ministère de l'Education Primaire et Secondaire	Ministère du développement rural
Autres	Cellule régionale PDLG Koudougou Cellule régionale FAO Kaya Coordinateur Programme des Microprojets en agriculture du MASA UEMOA - Programme Economique Régional SCAC	Agence de l'Environnement et du Développement Durable SCAC	SCAC	



6.3 Bibliographie et webographie

- ASSOGBA Y., Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : l'échec des projets en Afrique Noire, Cahiers de Géographie du Québec, Vol 37, n°100, 1993, p49-66.
- CAPEP, Rapport de synthèse de l'atelier sur la mise en place de l'observatoire pour le suivi de l'aide publique au développement, Résultat de l'atelier des 22 et 23 octobre 2012, 2012, 18p.
- CDCAP, Coll. SPONG, CNOSC, Guide de contribution de la société civile aux performances du développement (Burkina Faso), 2013, Ouagadougou, 20p.
- DAOUDOU M., YALLOU A., BOSSOU C., Appui à la mise en place des cadres de concertations entre les autorités communales et la société civile, Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire, 2011, Cotonou, 63p.
- DE SILVA S., Manuel sur le financement direct des sous projets Communautaires, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement/ Banque Mondiale, 2002, Washington, 208p.
- DIALLA B. E., Les groupements villageois : un regard critique sur des organisations d'économie sociale en voie de disparition au Burkina Faso, C Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales, 2005, Ouagadougou, 2005, 18p.
- DJIRE M., FELBER R., MULLER M.L., Le rôle des organisations de la société civile dans le processus de la décentralisation, Etude exploratoire au Mali, ETH/NADEL, 2006, Bamako, 61p.
- HEILEY J., JAMES R., WRIGLEY R., Pour être à la hauteur des défis : l'évaluation des impacts du renforcement des capacités organisationnelles, Praxis Paper 2, INTRAC, 2004, Oxford, 32p.
- LASCOUMES P., LE GALES P., *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris, 2004, 370p.
- MATTEUDI E., Du Nord au Sud, Parcours et réflexions sur le développement local et la lutte contre la pauvreté, Mémoire de synthèse présenté pour l'obtention du diplôme national d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Spécialité Urbanisme et Aménagement, Université Aix-Marseille I, 2001, 211p.
- MESTRE C., TOMETY S. N., Etats des lieux de la situation de la société civile au Benin et orientations pour le renforcement des capacités, République du Benin, Ministère de l'Economie et des Finances, Etude réalisée par le Centre International d'Etudes pour le Développement Local, 2004, Cotonou, 122p.
- Ministère de l'économie et du développement (MEDEV), Guide méthodologique de la planification locale : Comment élaborer un plan communal de développement (PCD)., réalisé par la DGAT/DLR, avec l'appui technique et financière du PNGT2/PACGL. 2006, Ouagadougou, 2006.
- PARECAP, Contribution des ONG et associations de développement à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso, Ministère de l'Economie et des Finances, 2010, Ouagadougou, 121p.
- ROSANVALLON A., *La gestion des opérations d'aide au développement : OPAD*, l'Harmattan, 2011, Paris, 351p.
- SOME S. A., La question du développement économique au Burkina Faso, Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales, Série documents de travail DT-CAPEP n°2007-36, 2007, Ouagadougou, 34p.
- ZONGO I.B., TINGUERI R., Cadre de concertation des organisations de la société civile pour le suivi du processus du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, Rapport d'étude sur la gouvernance locale et le budget local auprès des maires des communes, 2010, Ouagadougou, 68p.