



Université
de Toulouse

THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :
Université Toulouse 2 - Le Mirail

Discipline ou spécialité :
Sciences de l'Éducation

Présentée et soutenue par :
Konkobo Tinsakré

le : 24 juin 2013

**EVALUATION DES PROJETS / PROGRAMMES
DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT
Cas de quatre projets au Burkina Faso**

ANNEXES

Ecole doctorale :
Comportement, Langage, Education, Socialisation, COgnition (CLESCO)

Unité de recherche :
UMR Education Formation Travail Savoirs (EFTS)

Directeur(s) de Thèse : Yvan Abernot, Professeur de l'enseignement supérieur, ENFA Toulouse

Rapporteurs :
Jeanne Mallet, Professeur des Universités, Université d'Aix-Marseille I
Pascal Roquet, Professeur des Universités, Université P. Valéry de Montpellier

Autre(s) membre(s) du jury :

Bernard Fraysse, Professeur de l'enseignement supérieur, ENFA Toulouse
Yvan Abernot, Professeur de l'enseignement supérieur, ENFA Toulouse

SOMMAIRE

1. VERIFICATION DE L'HYPOTHESE (RECAPITULATIF DES REPONSES)	3
1.1. Groupe avec évaluation à mi-parcours (autonomisation de la femme).....	3
1.2. Groupe avec évaluation ex-ante (autonomisation de la femme).....	5
1.3. Groupe avec évaluation à mi-parcours (Promotion des droits de la personne handicapée)	6
1.4. Groupe avec évaluation ex-ante (Promotion des droits de la personne handicapée)	7
2. GLOSSAIRE DES TERMES UTILISES EN EVALUATION DE PROJET ET/OU PROGRAMME.....	8
3. REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE	21
3.1. Le guide d'entretien destiné à l'identification des raisons de l'insuffisance de la pratique de l'évaluation et le classement de ces raisons par ordre d'importance	21
4. EVALUATION EN BINOME	22
4.1. Questionnaire pour l'évaluation en binôme.....	22
4.1.1. Questions adressées aux responsables d'ONG	22
4.1.2. Questions adressées aux consultants	26
5. TERMES DE REFERENCE : ÉVALUATION DE LA COOPERATION SEINE-MARITIME / PROVINCE DU BAM.....	29
6. TERMES DE REFERENCE MISSION D'EVALUATION AU CONGO BRAZZAVILLE..	74

1. Vérification de l'hypothèse (récapitulatif des réponses)

1.1. Groupe avec évaluation à mi-parcours (autonomisation de la femme)

1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d
oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	non	oui	xxx	non	non	non	non
oui	non	oui	non	oui	oui	non	non	oui	non						
oui	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non
non	oui	non	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	xxx	non
oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	oui						
oui	non	oui	oui	non	non	oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	non	oui							
non	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	xxx	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	xxx	non	oui	non	oui
xxx	non	oui	oui	non	oui	non	non	non	non						
oui	oui	oui	oui	non	xxx	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
oui	non	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
non	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	non	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	xxx	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non
oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non						
oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
oui	oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	xxx	non	oui	oui	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	xxx	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	non
oui	non	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	xxx	non	oui	oui	non	non	non
non	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	xxx

1.2. Groupe avec évaluation ex-ante (autonomisation de la femme)

1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d
oui	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non
non	oui	non	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	xxx	non
oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	oui						
non	non	oui	oui	non	non	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui							
non	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	xxx	non	non
oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	xxx	non	oui	non	oui
xxx	non	non	non	oui	non	non	non	non							
oui	non	oui	oui	oui	xxx	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui
xxx	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
non	oui	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	non	oui	oui	non	oui	non	oui							
oui	non	non	oui	oui	oui	non	non	xxx	oui	oui	oui	oui	non	non	non
non	non	oui	non	non	non	oui	non	oui	non						
non	non	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	non
oui	oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non
non	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	non
oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	oui	non	oui	non						
oui	non	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	non	oui	non	non	oui	non	non								
oui	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui
oui	non	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	xxx	non	oui	oui	oui	non	non
non	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	xxx

1.3. Groupe avec évaluation à mi-parcours (Promotion des droits de la personne handicapée)

1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d
oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	non	oui	xxx	non	non	non	non
oui	non	oui	non	oui	oui	non	non	oui	non						
oui	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non
non	oui	non	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	xxx	non
oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	oui						
oui	non	oui	oui	non	non	oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	non	oui							
non	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	xxx	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	xxx	non	oui	non	oui
xxx	non	oui	oui	non	oui	non	non	non	non						
oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
oui	non	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
non	oui	non	non	non	XXX	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	non	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	xxx	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non
oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non						
oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
non	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
oui	oui	non	non	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	non	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui
oui	oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	xxx	non	oui	oui	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	non
oui	non	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non

1.4. Groupe avec évaluation ex-ante (Promotion des droits de la personne handicapée)

1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d
oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	non	oui	xxx	non	non	non	non
oui	non	oui	non	oui	oui	non	non	oui	non						
oui	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non
non	oui	non	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	xxx	non
oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	oui						
oui	non	oui	oui	non	non	oui	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	non	oui							
non	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	xxx	non	non
oui	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	xxx	non	oui	non	oui
xxx	non	oui	oui	non	oui	non	non	non	non						
oui	oui	oui	oui	non	xxx	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
oui	non	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
non	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	non	oui	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	xxx	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	non	non	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non
oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	non						
oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non
oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	non
oui	oui	oui	non	non	oui	oui	non	oui	xxx	non	oui	oui	non	non	non
non	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	xxx

2. Glossaire des termes utilisés en évaluation de projet et/ou programme

Responsabilité de rendre compte

(Redevabilité)

Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat. Remarque : dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. En ce qui concerne les évaluateurs, le terme évoque la responsabilité de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartiaux et crédibles. Pour les décideurs et les gestionnaires du secteur public le devoir de rendre compte s'effectue envers les contribuables et les citoyens.

Activité

Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens. Terme connexe : action de développement

Outils d'analyse

Techniques utilisées pour traiter et interpréter l'information durant une évaluation

Appréciation préalable

Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise.

Remarque : dans les agences et banques de développement, le but de cette appréciation est de donner aux décideurs les éléments qui leur sont nécessaires pour décider si l'action représente un usage approprié des ressources de l'organisme.

Terme connexe : évaluation ex ante.

Hypothèses

Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement.

Remarque : le terme hypothèse peut aussi s'appliquer aux facteurs qui conditionnent la validité de l'évaluation elle-même, par exemple les caractéristiques de la population dont est tiré l'échantillon d'une enquête. Dans une « approche théorique » de l'évaluation, les hypothèses émises sont systématiquement vérifiées par rapport à l'enchaînement des résultats escomptés

Attribution (Imputation)

Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.

Remarque : l'attribution met une partie du changement observé au crédit de l'action évaluée. Elle représente la part des effets observés qui est attribuable à une intervention spécifique ou à l'action d'un ou plusieurs partenaires. Elle suppose de prendre en compte les autres interventions, les facteurs exogènes (anticipés ou non) et les chocs externes.

Audit (Contrôle)

Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance.

Remarque : une distinction doit être effectuée entre l'audit de régularité (de contrôle, exemple : contrôle financier) qui porte surtout sur la conformité avec les procédures et règlements en vigueur et l'audit de performance qui s'intéresse à la pertinence, à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacités. L'audit interne fournit une appréciation des contrôles internes exercés par une unité rendant compte à la direction, tandis que l'audit externe est exécuté par un organisme indépendant.

État des lieux

Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

Référence (Étalon)

Norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus.

Remarque : la référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné.

Bénéficiaires

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Termes connexes : publics concernés ciblés ou atteints.

Évaluation groupée

Evaluation d'un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes

Conclusions

Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et aux impacts, escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent

Scénario en absence d'intervention (Situation contrefactuelle)

Situations ou conditions dans lesquelles se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si l'action de développement n'existait pas.

Évaluation de programme national / Évaluation-pays

Evaluation de l'ensemble des actions de développement d'un (ou plusieurs) bailleur(s) ou organisme(s) dans un pays partenaire, au regard de la stratégie d'aide sous-jacente.

Outils pour la collecte de données

Méthodologies utilisées pour identifier des sources d'information et les rassembler au cours de l'évaluation.

Remarque : par exemple, enquêtes formelles ou informelles, observation directe et participative, interviews de communautés, groupes de contrôle, avis d'experts, études de cas et recherche de documentation

Action de développement

Instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement.

Remarque : par exemple, projets, programmes, avis ou conseils en matière de politiques.

Objectif de développement

Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes

Économie

Non-gaspillage d'une ressource donnée.

Remarque : une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum requis pour atteindre les objectifs prévus.

Effet

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Termes connexes : résultats, réalisation

Efficacité (Succès, réussite)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel.

Terme connexe : effectivité.

Efficience

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Évaluabilité

Mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible.

Remarque : l'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.

Évaluation

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de

déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Remarque : dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes.

Terme connexe : examen.

Évaluation ex ante

Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.

Terme connexe : appréciation préalable.

Évaluation ex post

Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée.

Remarque : ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

Évaluation externe

Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

Rétroaction

Transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience.

Constatations

Données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits.

Évaluation formative

(Endoformative)

Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme

Remarque : les évaluations formatives peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large. Terme connexe : évaluation de processus.

Finalité

Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer.

Terme connexe : objectif de développement.

Impacts

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Évaluation indépendante

Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement.

Remarque : la crédibilité d'une évaluation dépend en partie de l'indépendance avec laquelle elle a été conduite. L'indépendance implique une liberté par rapport aux influences politiques et aux pressions des organisations. Elle est caractérisée par l'accès libre et complet à l'information et par une autonomie totale pour mener des investigations et en rendre compte.

Indicateur

Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Ressources (Moyens, intrants)

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Impact en termes de développement institutionnel

Effets d'une action affectant, plus ou moins, la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles), de façon plus efficiente, équitable et durable.

Par exemple : (a) des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, et/ou (b) pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, un meilleur ajustement entre leur mandat, leurs missions et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets, escomptés ou inattendus, d'une action.

Évaluation interne

Évaluation conduite par un service et/ ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre.

Terme connexe : auto-évaluation

Évaluation conjointe (partenariale)

Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires.

Remarque : il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats. Les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des efforts des différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de l'aide, etc.

Enseignements tirés

Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

Cadre logique

Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

Terme connexe : gestion axée sur les résultats.

Meta évaluation

Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

Évaluation à mi-parcours

Évaluation conduite à la moitié de la mise en œuvre de l'action.

Terme connexe : évaluation formative.

Suivi

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Termes connexes : suivi des performances, indicateur.

Réalisation (Effet direct)

Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.

Extrant (Produit)

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Évaluation participative

Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

Partenaires

Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun.

Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des

organisations gouvernementales, de la société civile, des ONG, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.

Performance

Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

Indicateur de performance

Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

Termes connexes : suivi des performances, mesure des performances.

Mesure des performances

Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés.

Termes connexes : suivi des performances, indicateur.

Suivi des performances

Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Évaluation de processus

Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments.

Terme connexe : évaluation formative.

Évaluation de programme

Évaluation d'un ensemble d'actions, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou global.

Remarque : un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques.

Terme connexe : évaluation-pays, de programme national, stratégique.

Évaluation de projet

Évaluation d'une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

Remarque : l'analyse coûts-avantages est un outil important de l'évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables.

Si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l'analyse coût-efficacité est une approche appropriée.

Objectif du programme ou du projet

Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

But

Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement.

Assurance qualité

L'assurance qualité couvre toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies.

Remarque : exemples d'activités d'assurance qualité : appréciation préalable, gestion par les résultats, examens intermédiaires, évaluations, etc. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets et son efficacité en termes de développement.

Publics concernés (Publics atteints)

Bénéficiaires et autres parties prenantes concernés par une action de développement.

Terme connexe : bénéficiaires.

Recommandations

Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

Pertinence

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

Fiabilité

Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent.

La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données.

Remarque : l'information est fiable si des observations répétées utilisant les mêmes outils dans des conditions identiques produisent des données similaires.

Résultats

Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.

Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.

Modèle des résultats (Cadre de résultats)

Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en prenant compte des relations causales et des hypothèses implicites.

Termes connexes : chaîne des résultats, cadre logique

Gestion axée sur les résultats

Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Terme connexe : cadre logique.

Examen

Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc.

Remarque : le terme « évaluation » est souvent appliqué pour une appréciation plus globale et/ou plus profonde que l'examen.

L'examen tend à souligner les aspects opérationnels. Les termes « examen » et « évaluation » sont parfois utilisés comme synonymes.

Terme connexe : évaluation.

Analyse des risques

Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible.

Évaluation de programme sectoriel

Évaluation d'une série d'actions de développement dans un secteur d'un ou plusieurs pays, contribuant ensemble à l'atteinte d'un objectif de développement spécifique.

Remarque : un secteur inclut des activités de développement habituellement regroupées dans la perspective d'une action publique telle que la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports, etc.

Auto-évaluation

Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.

Parties prenantes (Protagonistes)

Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.

Évaluation récapitulative

Étude conduite en fin d'action (ou à la fin d'une étape de cette action) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'évaluation récapitulative vise à fournir des informations sur la validité du programme.

Terme connexe : évaluation d'impact.

Viabilité (Pérennité, durabilité)

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention.

Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Groupe cible (Population cible)

Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

Termes de référence (Cahier des charges)

Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats. Une autre expression parfois utilisée avec la même signification est le « mandat ».

Évaluation thématique

Évaluation d'un certain nombre d'actions de développement, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et aux secteurs.

Triangulation

Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue.

Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

Validité

Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d'information permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.

3. Réponse à la question de recherche

3.1. Le guide d'entretien destiné à l'identification des raisons de l'insuffisance de la pratique de l'évaluation et le classement de ces raisons par ordre d'importance

- Au cours de vos activités, avez-vous mis en œuvre des programmes et/ou projets ?
- Si oui avez-vous commandité des évaluations externes pour ces projets/programmes ?
- Sinon pour quelles raisons n'avez-vous pas commandité d'évaluations externes ?
- D'une manière générale, pensez-vous que l'évaluation des projets est-il bien pratiquée au Burkina Faso ?
- Quelles sont les raisons de l'insuffisance de la pratique de l'évaluation ?
- Pourriez-vous me classez ces raisons par ordre d'importance ?

Merci de vos réponses, un retour vous sera fait à la fin de ma recherche doctorale.

4. Evaluation en binôme

4.1. Questionnaire pour l'évaluation en binôme

4.1.1. Questions adressées aux responsables d'ONG

Je suis Tinsakré Konkobo, consultant et doctorant en 3^e année de thèse à l'Université de Provence. Je participe à l'écriture d'un livre collectif dont le thème porte sur « les défis de la pratique de l'évaluation des programmes en Afrique ». Le chapitre que je rédige s'intitule « l'évaluation en binôme » (évaluation réalisée par 2 consultants).

Vos renseignements à ces questions me permettront d'améliorer le contenu de ce chapitre.

1 – Avez-vous déjà commandité une évaluation en binôme ?

Oui

Non

Si oui pour quelles raisons ?

.....
.....
.....
.....
.....

Si non pour quelles raisons ?

.....
.....
.....
.....
.....

2 –Quels sont les avantages de l'évaluation en binôme ?

.....
.....
.....
.....
.....

3 –Quels sont les inconvénients de l'évaluation en binôme ?

.....
.....
.....
.....
.....

4 – Pour la sélection du binôme

Nous avons sélectionné un évaluateur principal qui a ensuite choisi son collaborateur
Oui Non

Si oui quelles sont les raisons de ce type de choix ?

.....
.....
.....

Nous avons sélectionné séparément chaque évaluateur avant de les mettre en collaboration
Oui Non

Si oui quelles sont les raisons de ce type de choix ?

.....
.....
.....

Les deux évaluateurs ont soumissionné ensemble (ils se sont co choisis) avant la sélection
Oui Non

Si oui quelles sont les raisons de ce type de choix ?

.....
.....
.....

5 – Pour la sélection des / de la candidature(s)

Nous avons lancé un appel à candidature
Oui Non

Si oui quelles sont les raisons de ce type de choix ?

.....
.....
.....

Nous l'avons choisi de gré à gré sur la base de nos connaissances antérieures
Oui Non

Si oui quelles sont les raisons de ce type de choix ?

.....
.....
.....

6 – En cas de lancement d'un appel d'offre pour la sélection de la candidature

Les candidatures ont été examinées par une seule personne (chef de programme, responsable DESK, etc.)

Oui

Non

Les candidatures ont été examinées par un comité de sélection de (nombre...) personnes

Oui

Non

Dans l'affirmative, chaque membre du comité a attribué une note aux différentes offres et nous avons ensuite additionné les notes pour faire la moyenne de chaque candidature

Oui

Non

Les membres du comité ont examiné ensemble les candidatures au cours d'une réunion

Oui

Non

Autres procédés.....
.....
.....

7 – Pour la réalisation de l'évaluation

Un comité de pilotage a été mis en place

Oui Non

Dans le cas d'un binôme d'un consultant du nord et d'un consultant du sud, durant le cadrage et/ou réunions de cadrage de la mission seul l'évaluateur du nord était en contact avec nous

Oui Non

Dans le cas d'un binôme d'un consultant du nord et d'un consultant du sud, durant le cadrage et/ou réunions de cadrage de la mission seul l'évaluateur du sud était en contact avec nous

Oui Non

Dans le cas d'un binôme d'un consultant du nord et d'un consultant du sud, durant le cadrage de la mission tous les 2 évaluateurs étaient en contact avec nous

Oui Non

Dans le cas d'un binôme d'un consultant du nord et d'un consultant du sud, durant les restitutions (débriefing) seul l'évaluateur du nord était présent

Oui Non

Dans le cas d'un binôme d'un consultant du nord et d'un consultant du sud, durant les restitutions (débriefing) seul l'évaluateur du sud était présent

Oui Non

Dans le cas d'un binôme d'un consultant du nord et d'un consultant du sud, durant les restitutions (débriefing) tous les 2 évaluateurs étaient présents

Oui Non

8 – Quelles sont les difficultés rencontrées (en lien avec le fait que l'évaluation soit réalisée par un binôme) pendant la mission d'évaluation

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9 – Autres points non abordés dans ce questionnaire

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Je vous remercie de votre participation

4.1.2. Questions adressées aux consultants

Je suis Tinsakré Konkobo, consultant et doctorant en 3^è année de thèse à l'Université de Provence. Je participe à l'écriture d'un livre collectif dont le thème porte sur « les défis de la pratique de l'évaluation des programmes en Afrique ». Le chapitre que je rédige s'intitule « l'évaluation en binôme » (évaluation réalisée par 2 consultants).

Vos renseignements à ces questions me permettront d'améliorer le contenu de ce chapitre.

1 – Avez-vous déjà participé à la réalisation d'une évaluation en binôme ?

Oui

Non

2 –Quels sont les avantages de l'évaluation en binôme ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 –Quels sont les inconvénients de l'évaluation en binôme ?

.....
.....
.....
.....
.....

4 – Pour la sélection du binôme

Un autre consultant après avoir eu l'étude m'a associé pour la réalisation de l'évaluation

Oui

Non

Nous avons été sélectionnés séparément par le commanditaire avant d'être mis en collaboration

Oui

Non

Nous avons soumissionné ensemble (nous nous sommes co choisis) avant la sélection

Oui

Non

5 – Pour la sélection des / de la candidature(s)

Nous avons répondu à un appel à candidature

Oui

Non

Nous avons été choisis de gré à gré sur la base de nos connaissances antérieures avec l'organisme commanditaire

Oui

Non

Autres procédés de sélection.....
.....
.....

6 – Le cas échéant, pour l'élaboration des offres (technique et financière)

J'ai participé à l'élaboration des offres (technique et financière)

Oui Non

J'ai élaboré seul les offres (technique et financière)

Oui Non

Seul mon collaborateur a élaboré les offres (technique et financière)

Oui Non

7 – Pour la réalisation de l'évaluation

Un comité de pilotage a été mis en place par l'organisme commanditaire

Oui Non

Durant le cadrage et/ou réunions de cadrage de la mission j'étais le seul en contact avec le commanditaire

Oui Non

Durant le cadrage et/ou réunions de cadrage de la mission seul mon collaborateur était en contact avec le commanditaire

Oui Non

Durant le cadrage de la mission, nous étions tous les 2 en contact avec le commanditaire

Oui Non

Durant les restitutions (débriefing) seul mon collaborateur était présent

Oui Non

Durant les restitutions (débriefing) j'étais le seul évaluateur présent

Oui Non

Durant les restitutions (débriefing) nous étions tous les 2 évaluateurs présents

Oui Non

8 – Quelles sont les difficultés rencontrées (en lien avec le fait que l'évaluation soit réalisée par un binôme) pendant la mission d'évaluation

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9 – Autres points non abordés dans ce questionnaire

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Je vous remercie de votre participation

5. Termes de référence : Évaluation de la coopération Seine-Maritime / province du Bam



Termes de référence

Évaluation de la coopération
Seine-Maritime / province du Bam

2007 / 2011



Département de Seine-Maritime
DEE – Service Développement local,
Tourisme et Coopération décentralisée
Hôtel du Département
Quai Jean Moulin
76101 Rouen Cedex 1
Tel : 02.35.03.51.79
Fax : 02.35.03.51.81
fleur.ferry@cq76.fr

I. L'action à évaluer et les acteurs impliqués

1.1 Présentation succincte du Département de Seine-Maritime

1.1.1 Le territoire

Le Département de Seine-Maritime s'étend sur 6 278 km² et compte 1 243 000 habitants, répartis sur 745 communes. La Seine-Maritime s'est principalement développée autour de son fleuve et le long de sa façade maritime. Elle possède un secteur industriel particulièrement actif (raffinage du pétrole et construction automobile notamment), deux ports autonomes (située au 2^e rang français pour le trafic portuaire) mais également des ressources importantes dans les secteurs de l'agriculture (lin notamment) et de la pêche.

1.1.2 L'institution

L'Assemblée Départementale est composée de 69 élus. Les compétences du Département sont nombreuses, ses principales missions relèvent de l'action sociale (personnes âgées, handicapées, enfance, insertion...) mais le Département intervient également dans des domaines aussi variés que l'éducation (construction et entretien des collèges), la culture, le patrimoine, le développement économique, le tourisme, les infrastructures routières et les transports, l'environnement... Le budget du Département s'élève pour 2011 à 1,8 milliards d'euro.

1.1.3. Organisation institutionnelle interne

Après avoir été successivement rattachée au Cabinet (avant 2004), puis à l'Europe (de 2005 à 2008), la coopération décentralisée fait maintenant partie du service Développement Local, Tourisme et Coopération Décentralisée, à la Direction de l'Économie et de l'Emploi qui dépend du pôle « Aménagement du Territoire et Développement Durable ». Au sein du Service Développement Local, Tourisme et Coopération Décentralisée composé de 8 personnes, la coopération décentralisée est gérée par une chargée de mission, accompagnée par l'assistante du service à mi-temps (pour le volet administratif) et d'une gestionnaire à mi-temps (pour le volet financier).

1.1.4. Présentation succincte de la politique de coopération décentralisée

La politique de coopération décentralisée du Département est régie par trois principes :

- Intégrer les priorités du Département. Il est important que les projets soutenus par le Département soient en cohérence d'une part avec ses compétences, d'autre part avec les priorités politiques qu'il s'est fixé (emploi, solidarité, égalité des chances et qualité de la vie).
- Former les acteurs du territoire et sensibiliser les habitants de Seine-Maritime aux enjeux de la coopération décentralisée. La formation des acteurs de la coopération sur le territoire de Seine-Maritime est un réel enjeu, dans la mesure où l'on souhaite soutenir des projets efficaces, durables, où il s'agit de réelle aide au développement et non d'assistantat. Par ailleurs, des actions de sensibilisation peuvent mettre en valeur la cohérence de l'action du Département en matière de coopération décentralisée avec l'ensemble des politiques Départementales. Elles peuvent également permettre aux habitants de Seine-Maritime d'avoir une meilleure visibilité sur les actions de solidarité internationale menées par le Département.

- Respecter les objectifs du développement durable. Le Département a engagé en 2005 un projet départemental de développement durable avec l'objectif prioritaire de mieux prendre en compte le développement durable dans les politiques départementales. Dans ce cadre, il est légitime que la politique de solidarité internationale du Département réponde aux exigences suivantes :
 - L'interdépendance de l'environnement, de l'économie et du social,
 - L'évaluation systématique des projets,
 - Les principes de responsabilité, de prévention et de précaution,
 - La démarche participative,
 - La mise en œuvre d'une approche globale et transversale.

La politique Départementale de coopération décentralisée est mise en œuvre à travers trois dispositifs :

- la coopération Seine-Maritime / Bam : le Département intervient depuis une trentaine d'année dans le Bam par le biais de financements accordés à des comités de jumelage mais ce n'est que depuis 2005 que la politique de coopération décentralisée dans sa forme actuelle a été mise en place ;
- un dispositif de soutien aux acteurs de la solidarité internationale seino-marins (associations et communes) à travers un appel à projet et un accompagnement méthodologique (accompagnement personnalisé et organisation de formations),
- un projet de coopération avec la commune de Dame-Marie (Département de Grande Anse) en Haïti, en partenariat avec CARE France (voté en décembre 2010).

1.1.5. Budget

Le budget annuel du Département se situe autour de 1,8 milliards d'euro. Le budget coopération décentralisée (dédié aux projets, sans tenir compte des coûts administratifs, des ressources humaines et des déplacements) se monte à environ 600 000 € annuellement. Le montant dédié à la Province du Bam se situe entre 240 000 et 280 000 € annuels.

1.2. Descriptif de l'action à évaluer

1.2.1. Contexte national du programme : processus de décentralisation en cours

Le Burkina s'est récemment engagé dans un processus important de décentralisation. Dans ce cadre, le 23 avril 2006, des élections ont eu lieu sur tout le territoire du Burkina. On parle de « communalisation intégrale » : tous les anciens « Départements », sous l'autorité des Préfets, sont désormais des « communes urbaines » (déjà existantes) ou « communes rurales » (nouvellement créées). En tout, il existe dorénavant au Burkina 49 communes urbaines et 302 communes rurales. Chaque commune comprend une ville ou un village principal, entouré de villages satellites. Des maires ont donc été élus, et ils sont en charge du développement local sur leur commune. Le conseil municipal est composé de deux représentants de chaque village (dans la mesure du possible un homme et une femme). En fonction du nombre de villages inclus dans les communes, on a donc des assemblées de conseillers municipaux très nombreuses.

Les compétences des communes sont assez semblables aux compétences d'une commune française et sont très larges :

Compétences Communes Burkinabés (sources CGCT)

Gestion domaine foncier :

- police de la circulation, création, réhabilitation et entretien des rues et signalisation
- participation à la construction et entretien de pistes rurales
- désignation et construction des sites et des gares de stationnement
- initiative et soutien en matière de transports en commun, initiative et soutien en matière de ramassage scolaire

Environnement – ressources naturelles :

- création, réhabilitation et gestion des espaces verts et des parcs communaux
- participation à la conservation et à la gestion de ressources naturelles renouvelables
- protection et gestion des ressources fauniques des forêts

Santé – Hygiène :

- organisation de l’approvisionnement pharmaceutique et prise de mesures relatives à la réglementation et à la prévention des maladies
- mesure d’hygiène et de salubrité
- résolution des problèmes de santé

Education, emploi, formation professionnelle, alphabétisation :

- acquisition, construction et gestion des établissements préscolaires
- construction ou acquisition et gestion des écoles primaires
- acquisition, construction et gestion des établissements secondaires

Culture, sports, loisirs :

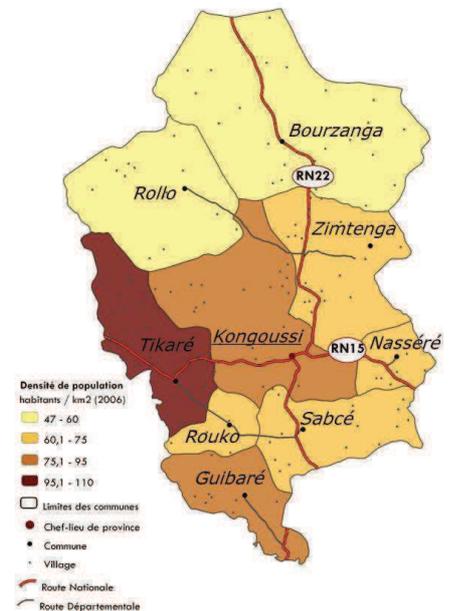
- Construction et gestion des infrastructures sociales, culturelles, sportives et de jeunesse
- Promotion d’activités culturelles, sportives et de jeunesse
- Construction et gestion de musées et bibliothèques communaux
- Gestion et conservation des archives communales
- Création et gestion des sites et monuments

- Suivi de la restauration et de la réhabilitation des sites et monuments historiques.

Parallèlement, l'échelon supérieur (régional) s'est également structuré, avec la création de 13 Régions, qui constituent désormais des entités administratives pertinentes regroupant plusieurs provinces. Les conseillers régionaux sont désignés au sein des conseils municipaux, à raison de deux conseillers par commune du ressort de la Région. Les Provinces, dépendant jusqu'alors du Haut-Commissaire, sont simplement des circonscriptions administratives. La Province du Bam fait partie de la Région Centre-Nord.



La décentralisation a consacré, avec les dernières élections municipales d'avril 2006, l'émergence de huit nouvelles communes rurales dans la province du Bam en plus de la commune urbaine de Kongoussi (chef-lieu de la province). Ce sont les communes de Bourzanga, Guibaré, Kongoussi, Nasséré, Rollo, Rouko, Sabce, Tikaré, et Zimtenga. Les communes de la province doivent aujourd'hui faire face à un ensemble de défis, dont le renforcement des capacités d'action des élus locaux afin qu'ils aient une bonne maîtrise de leurs rôles et puissent agir en synergie et en cohérence avec les autres acteurs locaux, en particulier les comités de jumelage.



Organisation administrative de la province et liste des communes

Commune	Population (2006)	Superficie (km ²)	Densité de population (hab/km ²)	Nb de Villages	MAIRES
Bourzanga	48 545	1015	47,8	41	BADINI Mahamadi
Guibaré	23 830	259	92,0	13	SAWADOGO Ousséni Vincent
Kongoussi	68 807	799	86,1	57	ZOROME Daouda Nionda
Nasséré	10 507	175	60,0	17	SANFO / SAWADOGO Talaté
Rollo	26 722	567	47,1	17	OUERMI Issa
Rouko	13 651	192	71,1	8	OUEDRAOGO

					Amadou René
Sabcé	23 668	373	63,5	29	ZOUNGRANA Pierre Célestin
Tikaré	37 702	344	109,6	36	NAGABILA Hamadou
Zimtenga	23 660	317	74,6	41	OUEDRAOGO Salifou Macaire
Total	277 092	4 092	67,7	256	

Source principale : INSD, 2007 et actualisation 2009 ; liste nominative des maires.

Pour une présentation complète de la province, se référer au diagnostic réalisé par l'opérateur ; ce document sera mis à disposition de l'équipe d'évaluation au démarrage de la mission.

1.2.2. Historique de l'action

La coopération Seine-Maritime / Province du Bam est une coopération ancienne, qui est engagée depuis plus de 30 ans. Huit communes et deux groupements de communes de Seine-Maritime sont jumelés avec les neuf communes qui composent la province du Bam. L'ensemble du territoire est donc couvert et cette coopération possède une rare unité géographique. En 2005, le Département de Seine-Maritime a engagé une évaluation de cette coopération, afin de disposer d'un bilan de ces 25 années de coopération et de recommandations pour faire évoluer le dispositif. Le Gret (Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques) a été chargé de la réalisation de cette évaluation, qui s'est achevée début 2006. Le F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, transversales et des évaluations, association à laquelle le Département adhère depuis 2006, qui l'accompagne méthodologiquement et financièrement pour la réalisation de cette évaluation) a accompagné cette évaluation sur un plan méthodologique.

Le Département de Seine-Maritime, au cours de l'année 2006 et début 2007, a entrepris une rénovation du dispositif, sur la base de l'évaluation et du travail de concertation réalisé au cours des réunions de concertation d'octobre 2006 dans le Bam et de juillet 2007 en Seine-Maritime.

Initialement, cette coopération était portée par les associations, acteurs historiques de cette coopération (comités de jumelage Nord et Sud). Compte tenu :

- 1) du contexte de décentralisation qui charge les nouveaux maires de la maîtrise d'ouvrage du développement communal au Burkina-Faso,
- 2) de la volonté du Département de se repositionner dans cette coopération et d'inscrire celle-ci dans une démarche de développement durable, tournée vers l'amélioration des capacités d'auto-développement locales,

il a été décidé :

- de renforcer l'aspect institutionnel de cette coopération, en en faisant une réelle coopération de collectivités à collectivités et de territoire à territoire. Pour ce faire, le Département s'est engagé dans deux projets d'appui institutionnel, en 2007 et 2008, cofinancés par le MAEE, auquel il a associé les maires de Seine-Maritime déjà impliqués dans cette coopération aux côtés des comités de jumelage qui leur sont liés. Par ailleurs, un important travail de fond a été réalisé sur le protocole de coopération signé pour la période 2007 / 2011 par le Président du Département, le Président du Conseil Régional du Centre Nord, les 9 maires de la province du Bam et les 9 maires des communes ou représentants des groupements de communes de Seine-Maritime. Enfin, les rencontres qui ont eu lieu

entre les élus en différentes occasions au cours du séjour des maires burkinabè ont permis de renforcer les liens et de valoriser les échanges entre élus, en impliquant les élus seinomarins (maires et conseillers généraux).

- de renforcer la concertation, en impliquant tous les acteurs de cette coopération à tous les niveaux : associatif et institutionnel, à chaque étape du processus. Jusqu'à présent, les maires de Seine-Maritime étaient peu impliqués dans cette coopération, la plupart se contentant de verser une subvention à leur comité de jumelage. Le Département leur a proposé de s'impliquer plus directement, en créant un « espace » pour cette coopération institutionnelle jusque là presque inexistante et qui a pourtant toute légitimité, la coopération décentralisée devant être portée par les collectivités. Le renforcement de la concertation passe donc par la mise en relation des acteurs, mais également par la mobilisation d'acteurs jusque là en retrait.

Par ailleurs, au-delà des acteurs directs, sont concernés également les acteurs indirects : réseau national d'associations (Cités Unies France), Etats français et burkinabè (Ministère des Affaires Étrangères et Européennes français, Préfecture, Ambassade du Burkina en France, Consulat du Burkina à Rouen...). Il est indispensable d'associer ces acteurs et de les tenir informés, car 1) ils ont une vision transversale de la coopération et peuvent nous faire bénéficier de leur expérience, 2) ils ont un rôle de coordination et de mise en réseau à une échelle nationale.

- de réorganiser le dispositif de coopération, en travaillant plus particulièrement sur le montage opérationnel : circuits de décision, circuits de financement... et sur l'appui technique nécessaire : l'opérateur sur place. En effet, la place des maires nouvellement élus au Burkina induit un nécessaire changement dans les pratiques. Les circuits de décisions sont donc dorénavant modifiés, avec la création de 2 cadres de concertation au Nord et au Sud. Au Nord, le cadre est composé de 3 collègues : conseillers généraux, représentants des communes impliquées, comités de jumelage, avec une présidence tournante. Au Sud, le cadre est composé des comités locaux de jumelage et des représentants des communes et de la société civile. C'est le cadre Sud qui analyse les besoins exprimés par les différents acteurs et qui fixe les priorités, qui sont ensuite validées par le cadre Nord. Le secrétariat technique des cadres est assuré au Nord par les services Départementaux et au Sud par l'opérateur. L'opérateur joue un rôle d'interface entre le Nord et le Sud, il accompagne les partenaires dans la définition de leurs besoins et apporte un appui technique aux différentes phases du projet. Les rôles et organisation des cadres de concertation Nord et Sud sont décrits dans les fiches thématiques annexées à ces TDR (voir fiches 2 et 3). Chaque cadre se réunit au moins deux fois par an et les deux cadres se rencontrent une fois par an.

Ces fiches thématiques ont été élaborées par des consultants suite à des réunions de concertation qui se sont déroulées en 2007 lors de la venue d'une délégation composée des 9 maires de la province du Bam ; elles ont été validées par l'ensemble des partenaires et ont servi de base à la redéfinition de la coopération Seine-Maritime / Bam.

- de préciser la place des différents acteurs de cette coopération, en précisant les rôles de chacun et l'articulation entre les partenaires et les projets. En effet, dans le contexte de décentralisation, la maîtrise d'ouvrage du développement communal échoit aux maires. Les associations ne peuvent donc plus porter des projets relevant du domaine de compétence des communes (ex : construction d'écoles, de dispensaires, etc.). Dans ce cadre, les différents partenaires doivent se repositionner ; les associations notamment doivent réorienter la nature de leurs projets, conformément aux prescriptions légales. Leur intervention sera dorénavant orientée vers les actions en direction de la société civile : accompagnement de la structuration des associations, mobilisation des acteurs de la société civile, élargissement de la base sociale des acteurs de la coopération décentralisée. Les formations des comités de jumelage en Seine-Maritime sont pensées en ce sens.

1.2.3. Enjeux et contraintes :

Enjeux :

- * Accompagner la décentralisation et l'émergence de la démocratie locale,
- * Renforcer les capacités des maires, des élus et des agents communaux afin d'accompagner / éclairer les maires dans la prise des décisions qui concernent le développement de leur territoire,
- * Accompagner la maîtrise d'ouvrage locale, c'est-à-dire principalement accompagner les maires dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, démarche nouvelle pour eux. Cela passe par le renforcement des capacités, l'aide à la décision (rôle de l'opérateur) et la formation et l'appui technique (rôle du D76).
- * Accompagner les partenaires dans le développement de l'intercommunalité et dans la mesure du possible partager notre expérience française dans le domaine. A ce titre, c'est dès maintenant qu'il faut penser en termes d'intercommunalité dans la province, avant par exemple de créer des équipements redondants ou dispendieux. Des domaines de coopération intercommunale possibles ont d'ailleurs déjà été identifiés, notamment dans le domaine de l'appui institutionnel (mutualiser les formations et l'appui technique que l'on peut apporter), de la gestion des ressources naturelles (lac Bam), de la ressource en eau (projet intercommunal porté par SOS Sahel), de certains équipements type centre culturel ou centre de formation, d'infrastructures commerciales (marché).

Acquis :

- * La qualité des partenariats.
 - le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes appuie cette coopération dans le cadre des appels à projets annuel puis triennal depuis 2007.
 - Des relais importants pour accompagner et conseiller notre action au Burkina, en tête desquels la Maison de la Coopération Décentralisée, à laquelle le Département adhère, puis l'Association des municipalités du Burkina Faso, le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD), et l'Ambassade de France.
 - Les 9 maires du BAM sont des interlocuteurs pertinents, de par leur bon niveau de formation moyen et leur volonté réelle de développer leur territoire.
 - SOS Sahel. Depuis 2008, le Département travaille avec l'opérateur SOS Sahel, pour assurer sur le terrain le suivi de la coopération Seine-Maritime/Province du Bam. Il permet une gestion beaucoup plus directe et rationnelle des projets, en même temps qu'un accompagnement des élus locaux (renforcement des capacités).
- * le contexte de décentralisation. Malgré les contraintes budgétaires et les limites de ressources (voir infra), la décentralisation est largement plébiscitée au Burkina. L'ensemble des partenaires au développement (coopérations étrangères (Allemagne, Suisse, Italie...), ONG, bailleurs multilatéraux (agences des UN), AFD, etc. accompagne ce processus.
- * la force de la coopération territoriale Nord-Sud. La coopération Seine-Maritime / Bam est une coopération de longue date, qui relie ces territoires depuis plus de 30 ans. Six communes et deux groupements de communes de Seine-Maritime sont jumelés avec les neuf communes qui composent la province du Bam. L'ensemble du territoire de la province est couvert par cette coopération qui possède une rare unité géographique. Ces deux groupements de communes seino-marins ne sont pas à proprement parler des intercommunalités mais un ensemble de communes qui se sont regroupées pour confier la mise en œuvre de la coopération décentralisée à une association (Europe Echanges dans le

cas des « communes du plateaux Nord » et Europe Inter Echanges dans le cas des « communes du plateau Est »). Pour plus de facilité, on parlera en général des « communes Nord » sans distinguer communes et groupements de communes. En 2009, la commune de Mont-Saint-Aignan a signé un avenant au protocole de coopération, la faisant entrer dans le dispositif Seine-Maritime / Bam et portant à 9 le nombre de communes (et groupements) jumelés avec les 9 communes du Bam.

* L'initiative de la coopération intercommunale. Les maires du BAM ont le désir de travailler ensemble et ils s'orientent de plus en plus vers une coopération intercommunale (en pratique, pas de façon contractuelle). Cette coopération intercommunale, prévue dans les textes mais dont le décret d'application n'est pas encore paru, est unique au Burkina.

Contraintes :

* Les ressources des communes, humaines et financières.

Elles sont extrêmement limitées. Le transfert de personnel qui a accompagné la décentralisation a été fait sans logique : par exemple, on a vu des chauffeurs affectés au service d'un maire qui ne disposait pas d'un véhicule, ou encore une commune dotée d'un jardinier, mais pas d'un secrétaire général. Aujourd'hui, la plupart des communes du Bam dispose de 1 à 3 agents (à l'exception de Kongoussi qui dispose d'une petite vingtaine de personnes). Quand aux moyens financiers, pour exemple, la région centre-Nord, qui couvre 3 provinces (28 communes) et compte 1 200 000 habitants, dispose d'un budget annuel d'un peu moins de 200 000 €. La commune de Guibaré (environ 40 000 habitants) dispose quant à elle d'un budget d'environ 30 000 €.

Par ailleurs, Il est difficile de mobiliser les ressources localement (fiscalité). Une refonte de la fiscalité est prévue ; les termes de référence d'une étude sollicitée par le MATD et cofinancée par le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade est en cours, afin de réduire le nombre de taxes existantes (il y en a actuellement environ 60) dans une perspective d'optimisation.

* La lisibilité. Il est parfois difficile d'avoir une vision globale de l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la province. Ce n'est qu'à partir du moment où les communes assumeront leur rôle « d'enssembler », avec lisibilité, que le développement local pourra se mettre en œuvre avec le maximum d'efficacité.

* Les retards dans l'exécution des missions. D'importants retards ont été accusés dans l'exécution de la mission de l'opérateur, dus principalement à une erreur de recrutement sur la personne du coordinateur et à une insuffisance d'encadrement de la part de la direction de SOS Sahel. Cette contrainte est peu à peu levée depuis que le coordinateur a changé.

1.2.4. Objectifs de l'action

Les objectifs de la coopération tels qu'ils sont définis dans le protocole de coopération signé en juillet 2007 sont les suivants :

« Les actions menées dans le cadre de la coopération Seine-Maritime / province du Bam favoriseront :

- les projets d'appui institutionnel
- les projets de développement durable.

Les secteurs d'intervention prioritaires sont les suivants :

Secteurs	Actions prioritaires
Secteur 1 : Préservation des ressources naturelles et l'environnement	1 - Développer les projets de conservation des sols
	2 - Développer les projets de conservation des eaux
	3 - Conserver et développer les ressources forestières
Secteur 2 : Développement les activités génératrices de revenus	4 - Favoriser les projets économiques des groupements, en particulier les femmes et les jeunes
	5 - Mettre en place un dispositif de micro-financement
	6 - Mettre l'accent sur la création de valeur ajoutée pour les produits locaux
Secteur 3 : Amélioration la sécurité alimentaire	7 - Développer les banques de céréales
	8 - Développer les petits aménagements hydro-agricoles
	9 - Développer les jardins communautaires
Secteur 4 : Amélioration des capacités d'autodéveloppement	10 - Poursuivre et renforcer l'alphabétisation
	11 - Mettre en place un programme de formation des dirigeants locaux, des responsables de projets et des élus locaux
	12 - Développer l'innovation technique au service du développement durable
Secteur 5 : Poursuite de l'effort d'équipement en infrastructures de base	13 - Compléter l'équipement sanitaire en postes de santé primaire et en centres de santé
	14 - Compléter l'équipement scolaire en salles de classes de primaire et de secondaire
	16 - Poursuivre l'amélioration de l'approvisionnement en eau

Un programme pluri-annuel détaillant les actions, le plan de financement et les engagements de chacun pourra être établi en concertation avec l'ensemble des partenaires. Ce programme fera alors l'objet d'une convention opérationnelle spécifique, afin de déterminer des modalités organisationnelles précises. »

Suite à la réalisation d'un diagnostic par l'opérateur, en 2008, les priorités définies dans le protocole de 2007 ont été réorganisées et précisées ; ainsi, ce n'est qu'en 2009 que le dispositif, dans sa forme actuelle, a été mis en place.

L'achèvement de la restructuration du dispositif en 2009 et le programme 2009-2011

L'opérateur en place depuis le 1^{er} avril 2008, SOS Sahel Burkina, a réalisé un diagnostic de la situation dans le Bam et des grandes orientations pour la programmation 2009 / 2011 ont été actées. Ces grandes orientations, qui fixent les objectifs généraux pour la programmation 2009 / 2011, sont les suivantes :

- A – appuyer le développement communal
- B – développer la communication
- C – assurer la sécurité alimentaire
- D – promouvoir le développement social et économique des populations
- E – contribuer à la gestion durable des ressources naturelles,

Toutefois, en réalité, le programme 2009 / 2011 n'a pas fait l'objet d'une convention opérationnelle spécifique comme cela était prévu ; le système retenu pour financer les projets étant celui d'appels à projets, une convention de financement est signée pour chaque projet par le bénéficiaire (commune Sud ou comité de jumelage Nord) et le Département. Bien sûr, chaque projet doit poursuivre l'un des objectifs prioritaires ci-dessus définis.

Compte tenu de ces éléments, il a été décidé, à partir de 2009, de mettre en place deux appels à projets : l'un à destination des communes du Bam, l'autre à destination des acteurs associatifs du Nord agissant dans la province du Bam. Pour ce dernier, il est indispensable d'avoir un partenaire Sud (comité de jumelage Sud, association partenaire...). Les projets qui seront présentés aux deux cadres de concertation Nord et Sud doivent impérativement s'inscrire dans les grandes orientations de la programmation, être cohérent avec les plans de développement locaux quand ils existent et avoir été examinés en Conseil Municipal. Parallèlement à ces deux appels à projets, le Département porte une partie des projets en direct, notamment tous les projets d'appui institutionnel, coopérations techniques, formations, etc. Ces projets font bien sûr eux aussi l'objet d'un examen approfondi par les cadres de concertation Nord et Sud. L'enveloppe disponible au Département est répartie environ de la façon suivante : 1/3 pour les comités de jumelage, 2/3 pour les communes.

1.2.5.. Organisation partenariale

En interne au Département, la coopération décentralisée est une politique à forte dimension transversale. L'implication des différentes directions est variable : elle va de la simple consultation (relecture / avis du chef du service Agriculture pour un projet agricole par exemple) à l'implication directe (mobilisation de la Direction Juridique et des Marchés pour recruter l'opérateur (audition des candidats au Burkina) et mobilisation de la Direction des Finances pour la mise en œuvre d'une coopération technique dans les domaines budgétaire et fiscal.

Dans le cadre de la coopération Seine-Maritime / Bam, de nombreux acteurs interviennent :

Au Nord :

- Le Département (cf ci-dessus)

- les comités de jumelage et associations du Nord agissant dans le Bam (par commodité on parlera globalement des comités de jumelage – qui sont largement majoritaires). Ils sont très impliqués auprès de leurs partenaires Sud et travaillent de plus en plus en synergie entre eux au Nord (avec l'appui du Département qui organise régulièrement formations et capitalisations). Certains comités de jumelage interviennent depuis presque 30 ans, d'autres sont plus récents ; tous ont acquis une solide expérience de coopération avec leurs partenaires. Les pratiques évoluent et la culture de projet se développe (parfois difficile à partager avec les partenaires Sud), avec des logiques partenariales bien ancrées. Par ailleurs, l'évolution des missions des comités de jumelage suite à la décentralisation (recentrées sur des prérogatives associatives, les projets d'infrastructure relevant des compétences des communes) a été bien appropriée par ces acteurs. (Voir liste des comités de jumelage en annexe).

- Les communes Nord jumelées : elles sont peu présentes dans le paysage de la coopération Seine-Maritime / Bam, bien qu'elles soient associées au cadre de concertation. Les communes les plus actives (avec une mobilisation plus importante des élus) sont Harfleur, Mont-Saint-Aignan et Yvetot. Les autres communes interviennent plutôt sous forme de subvention à leur comité de jumelage (et encore pas toujours). (Voir liste en annexe).

Des échanges d'informations se font également avec d'autres coopérations (décentralisées particulièrement mais pas seulement) au Burkina, particulièrement avec la ville d'Aubière, qui intervient à Rollo, et de Montbéliard (Kongoussi et Zimtanga, dans le cadre d'un partenariat tripartite avec Ludwigsburg en Allemagne). Le service Coopération Décentralisée est également en contact avec le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE) et

les structures faïtières (Cités Unies France (CUF) et l'Assemblée des Départements de France (ADF) (peu de lien avec cette structure depuis le départ de la chargée de mission)).

Au Sud :

- Les maires du Bam sont les premiers interlocuteurs du Département. (Liste en annexe). Ils ont des degrés d'implication dans la coopération divers, mais, pour une majorité d'entre eux, sont plutôt mobilisés. Les principales difficultés identifiées sont :

- leur manque de disponibilité (tous ont un emploi à plein temps et plus de la moitié réside en dehors de leur commune) ;
- une difficulté à déléguer (en partie car il n'y a personne à qui déléguer) ;
- le faible pourcentage d'alphabétisé parmi les conseillers municipaux est un frein à leur participation.

- Les comités de jumelage Sud (au nombre de 9, un par commune, institués par la loi : les communes ont l'obligation de mettre en place un comité de jumelage) sont les interlocuteurs privilégiés des comités de jumelage Nord. Toutefois, dans certaines communes (Kongoussi et Bourzanga notamment), les partenaires des comités de jumelage Nord sont des associations locales et pas nécessairement les comités de jumelage Sud. Certains comités ont également des animateurs salariés sur le terrain.

- Le Président de la Région Centre-Nord est un interlocuteur, même s'il n'y a pas de projets directs en direction du Conseil Régional lui-même.

- Le Département a des échanges récurrents avec le SCAC de l'ambassade, le MATD, les structures faïtières (AMBF - Associations des Municipalités du Burkina Faso, et son bras armé pour la coopération décentralisée : la MCD – Maison de la Coopération Décentralisée).

En règle générale, l'idée est d'étendre la base de la coopération décentralisée en mobilisant davantage d'acteurs au Nord comme au Sud dans des secteurs variés mais ce souhait de diversification des partenariats est difficile à concrétiser.

1.2.6. Outil de mise en œuvre : l'opérateur

En 2008, un opérateur burkinabè a été recruté sur appel d'offre pour assurer les missions de suivi sur le terrain de la coopération Seine-Maritime / Bam. C'est l'ONG SOS Sahel International Burkina Faso qui a été choisie au terme d'entretiens menés avec différents candidats par le Département et les Maires du Bam. Après des débuts difficiles le suivi du programme a gagné en fluidité. Le cadre logique encadrant les missions dévolues à l'opérateur se trouve en annexe. Le contrat passé avec l'opérateur se terminant le 26 février 2011, il a été décidé de conclure un nouveau contrat jusqu'en octobre 2011. avec SOS Sahel afin de permettre à l'évaluation de se réaliser et de formuler des recommandations pour recalibrer les missions dévolues à l'opérateur (voir partie 2) avant de relancer un nouveau marché de 3 ans.

1.2.7. Les « bénéficiaires »

Les bénéficiaires des projets sont les populations des communes du Bam ; la population cible est variable en fonction des projets et de la nature des porteurs (communes ou associations). De plus en plus de projets des associations sont à destination de groupements de femmes.

1.2.8. Activités et principaux résultats obtenus

Principaux projets réalisés / en cours – période 2007 / 2010

2007					
Champ d'intervention	Action	Description	Résultat	Bénéficiaires / acteurs	Commentaire
Appui aux acteurs associatifs de Seine Maritime pour leurs projets au Burkina	Appel à projet		9 comités de jumelage de Seine Maritime ont déposé 26 projets pour un montant de subvention accordée de 129 703 €	CJ de Seine Maritime / partenaires Sud	
Signature du protocole			Protocole SM / Bam signé par 20 structures		
Formation	Formations à destination des CJ de Seine Maritime	6 journées de formation réalisées au Nord par l'agence coop dec conseil	Amélioration notable des dossiers de subvention ; amélioration de la concertation	CJ de Seine Maritime	
2008					
Appui aux acteurs associatifs de Seine Maritime pour leurs projets au Burkina	Appel à projet		11 comités de jumelage de Seine Maritime ont déposé 20 projets pour un montant de subvention de 108 102 €	CJ de Seine Maritime / partenaires Sud	
Appui institutionnel	Consolidation des ressources fiscales des CT	Appui au recrutement (de façon dégressive) de collecteurs d'impôts	Le projet a connu quelques retards dans la mise en œuvre ; les collecteurs sont effectifs sur le terrain	Les communes du Bam	

			depuis l'automne 2010		
2009					
Appui aux acteurs associatifs de Seine Maritime pour leurs projets au Burkina	Appel à projet	Sur la base du diagnostic et de la programmation réalisés par l'opérateur avec l'appui des acteurs Sud du programme, un appel à projets pour les acteurs associatifs de Seine-Maritime agissant dans le Bam a été lancé en avril 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - 12 projets ont émergés (portés par 7 Comités de jumelage du Nord.) (voir liste en annexe 1) - le processus de concertation participe largement à l'amélioration des synergies entre les comités de jumelage 	<ul style="list-style-type: none"> - directs : associations de Seine-Maritime (comités de jumelage) agissant dans le Bam - indirects : population de la province 	
appui au développement des collectivités	Appel à projets	<i>Sur la base du diagnostic et de la programmation réalisés par l'opérateur avec l'appui des acteurs Sud du programme, un appel à projets pour les communes du Bam a été lancé dès avril 2009.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 8 projets ont émergés (votés par les 8 conseils municipaux) (voir liste en annexe 1) - les capacités des maires sont en partie renforcée (élaboration d'un projet en liens étroits avec l'opérateur) 	<ul style="list-style-type: none"> directs : 8 communes du Bam indirects : population de la province 	
Appui institutionnel / appui au fonctionnement des services communaux	Assistance technique de l'opérateur / Coopération technique	Ce renforcement des capacités est prévu à travers 2 volets : <ul style="list-style-type: none"> - la coopération technique, à travers un appui apporté par les services Départementaux aux services des communes du Bam, notamment dans le domaine financier, - l'assistance apportée par l'opérateur à l'identification et au montage de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>les capacités des élus (maires et adjoints) sont renforcées par le travail conjoint d'élaboration des projets avec l'opérateur du programme.</i> - Par ailleurs, la coopération technique dans le domaine des finances en cours de 	<ul style="list-style-type: none"> - les maires et les élus des communes du Bam - les services des collectivités concernées au Sud 	La coopération technique a démarré en juillet 2010 avec la 1ere mission exploratoire et doit se poursuivre en 2011.

			mise en œuvre contribue également au renforcement de capacités des élus.		
Appui institutionnel	projet d'appui à la mise en place de la police municipale à Kongoussi	Il s'agit d'appuyer le recrutement de futur agents de police municipale puis de participer au financement de leur formation afin que ceux-ci puissent dès leur sortie de l'école entrer au service de la commune de Kongoussi, qui dispose des ressources nécessaires pour les salarier (mais pas pour financer la formation).	<i>les 10 candidats ont été effectivement recrutés et sont actuellement en formation à l'École Nationale de Police.</i> - Les agents devraient être opérationnels en 2011.	La commune de Kongoussi et secondairement l'ensemble des communes du Bam.	
2010					
Appui aux acteurs associatifs Nord	Appel à projet		- 14 projets ont émergés (portés par 7 CJ Nord) pour un montant total de subvention de 84 789 €	- directs : associations de Seine-Maritime (comités de jumelage) agissant dans le Bam - indirects : population de la province	
appui au développement des collectivités Sud	Appel à projets		- 8 projets ont émergés (votés par les 8 conseils municipaux) (voir liste en annexe 1) pour un coût total de 133 969 €. - les capacités des maires sont en partie renforcée (élaboration d'un projet en liens étroits avec l'opérateur)	directs : 8 communes du Bam indirects : population de la province	

Eau / assainissement	Projet « EABF » (eau assainissement Burkina Faso)	Ce projet, porté par SOS Sahel France, concerne 5 des 9 communes du Bam + les communes de Bousé et Dédougou. Il s'agit d'un projet systémique d'accès à l'eau avec des volets réparation / réalisation de forages, sensibilisation à l'hygiène, gestion des déchets... ce projet d'un coût total de 1 million d' € est largement financé par le MAEE et cofinancé par le D76 à hauteur de 50 000 €.	- bilan présenté par SOS Sahel	Les populations de 5 des 9 communes du Bam.	Projet porté par SOS Sahel France ; le D76 est simplement financeur (projet validé par les 2 cadres de concertation).
----------------------	---	---	--------------------------------	---	---

1.2.9. Budget total et plan de financement

La coopération Seine-Maritime / Bam a un budget dédié compris entre 240 et 280 000 € selon les années, auquel il faut ajouter une enveloppe de 112 216 € pour 3 ans pour les missions de suivi assurées par l'opérateur. Ce budget ne comprend que les coûts directs liés aux projets des comités de jumelage et des communes. Il ne comprend pas les coûts administratifs, de suivi, de déplacement (déplacement de délégation du Département au Burkina, ou accueil de délégations du Burkina), etc.

Par ailleurs, la coopération Seine-Maritime / Bam est cofinancée depuis 2007 par le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes (17 000 € obtenus en 2007, 27 663 € en 2008, 60 000 € en 2009, et 180 000 € pour 2010 / 2012 (pour la première fois le Département a répondu à l'appel à projet triennal du MAEE). Ces financements sont la seule source de financements externes.

1.2.10. Antécédents en matière d'évaluation

Suivi de la coopération

Le suivi de la coopération est assuré au Nord par la Chargée de mission coopération décentralisée et au Sud par le coordinateur du programme (l'opérateur), qui lui envoie (ainsi qu'aux Maires du Bam théoriquement) des rapports mensuels et trimestriels. C'est l'opérateur qui met en œuvre les projets portés par le Département ; pour les projets communaux, l'opérateur accompagne les communes dans la mise en œuvre (ainsi que dans l'élaboration d'ailleurs) et c'est lui qui rend compte de l'avancée des projets. Enfin les projets portés par les comités de jumelage sont suivis par eux-mêmes ; ils fournissent un compte-rendu au Département à la fin de chaque projet (ce compte-rendu est une pièce nécessaire au versement du solde). Toutefois, le Département n'a pas ou peu de visibilité sur le déroulement de ces projets.

Le Département effectue une à deux missions par an sur le terrain. Ces missions couplent en général des objectifs de concertation et de suivi des projets en cours, mais intègrent également souvent une dimension technique ou institutionnelle.

Les cadres de concertation se réunissent ensemble théoriquement une fois par an, au Sud en général. Dans ce cas, le Département fixe une date en essayant de cibler une période de déplacement pour les comités de jumelage et convie les membres du cadre mais il n'est pas toujours évident de faire coïncider les calendriers ; lors de la dernière réunion sur le terrain en décembre 2010 aucun comité de jumelage Nord n'était présent. A l'issue de chaque mission, un rapport complet présentant les résultats attendus et les résultats réels de la mission est rédigé. Il comporte en général une « feuille de route » pour le semestre qui suit.

En termes d'outils, des tableaux de bord et des retro-plannings sont utilisés au niveau du Département mais force est de constater que ce type d'outil (qui semble trop « technique ») est difficile à partager. L'opérateur est supposé remplir également un tableau de bord, mais l'accès à l'information se fait plutôt par échanges de mails et avec les rapports mensuels.

Évaluation

Le Département de Seine-Maritime a fait réaliser par le Gret en 2005 / 2006 une évaluation des 30 années de coopération Seine-Maritime / Bam. Compte tenu du nombre de projets menés, cette évaluation ne prétendait pas à l'exhaustivité mais elle a permis de mettre en

relief un certain nombre de recommandations, notamment dans le contexte de décentralisation au Burkina, qui ont mené à la restructuration (partagée) du dispositif.

II. L'évaluation

2.1. Justification de l'évaluation

2.1.1. Origine de la demande

Après 30 ans de coopération « associative », et suite au processus de décentralisation au Burkina et aux résultats de l'évaluation menée en 2005 / 2006 par le Gret, le Département de Seine-Maritime et les communes du Bam ont signé un protocole de coopération en 2007 pour 4 ans et réorganisé le dispositif de coopération qui s'appuie désormais sur un dispositif décisionnel complexe (les deux cadres de concertation) et un outil de mise en œuvre et d'appui à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage : l'opérateur.

Il apparaît que malgré la mise en place de ces outils, des retards sont pris et des incompréhensions s'expriment de part et d'autre, notamment lors de la dernière réunion maires du Bam / Département qui s'est déroulée dans le Bam à l'occasion d'un déplacement institutionnel en décembre 2010.

Par ailleurs, le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes qui cofinance la coopération Seine-Maritime / Bam depuis 2007 a une exigence d'évaluation des projets à laquelle ces travaux permettront de répondre.

L'idée de l'évaluation émane donc du Département de Seine-Maritime et a été soumise aux partenaires en décembre 2010. L'accueil a été plutôt favorable.

2.1.2. Attentes et objectifs

L'évaluation couvrira la période 2007 / 2011 et devrait permettre d'apprécier de manière quantitative et qualitative les résultats obtenus au cours de cette période. L'évaluation s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité des actions menées dans le cadre de la coopération Seine-Maritime / Bam ; elle devra permettre de formuler des recommandations pour la rédaction du nouveau protocole (2012 / 2014) mais également pour la rédaction du cahier des charges précisant les missions de l'opérateur à partir de 2012. Les attentes du Département se situent dans les champs suivants :

- partenariat / organisation institutionnelle
- stratégies d'intervention / outils mobilisés
- résultats et effet des actions effectivement réalisées
- amélioration possible des synergies entre acteurs.

Les attentes du Département sont donc les suivantes :

- Analyser les attentes de chacun des acteurs et vérifier que les objectifs de la coopération Seine-Maritime / Bam tels qu'ils sont inscrits dans la convention sont réellement partagés ;
- Vérifier que les acteurs ont la même vision du partenariat et de ses enjeux ;

- Vérifier la pertinence des dispositifs mis en place et des outils de mise en œuvre de la coopération Seine-Maritime / Bam ; proposer le cas échéant des pistes d'amélioration ;
- Identifier les points de blocage dans les « circuits » organisationnels ou décisionnels qui conduisent à des retards permanents ; proposer des pistes d'amélioration ;
- Évaluer l'effet de la coopération sur le développement de la province du Bam.
- Développer une approche prospective :
 - * examiner les possibilités de développement de coopérations techniques impliquant du personnel Départemental (déjà existantes ou à développer),
 - * examiner les possibilités d'amélioration de la concertation / des synergies entre acteurs seino-marins (acteurs déjà présents (comités de jumelage) et acteurs potentiels),

2.1.3. Attentes et objectifs pour les principaux partenaires de l'action

Les comités de jumelage Nord, après concertation entre eux, expriment une attente particulièrement forte sur les relations entre acteurs, et particulièrement entre collectivités Nord (D76 et communes) et comités de jumelage Nord (se reporter au point 2.2.2 a)). L'évaluation devra permettre d'éclaircir les positionnements des uns et des autres et de formuler des recommandations pour améliorer le fonctionnement partenarial et la circulation de l'information.

2.1.4. Choix de l'évaluation externe

La coopération Seine-Maritime / Bam est une coopération complexe, associant de nombreux acteurs (21 signataires du protocole de coopération (20 signataires initiaux auxquels s'ajoute la commune de Mont Saint Aignan, qui s'est jumelée en 2009 avec Rouko), auxquels il faut ajouter une vingtaine de comités de jumelage Nord et Sud) et de nombreux partenaires liés de façon plus ou moins forte à son fonctionnement.

Paradoxalement, le mélange de sa longévité et de son tout récent processus de restructuration, consécutif à la mise en place de la décentralisation, rendent difficile une prise de recul des acteurs qui sont au cœur de la mise en œuvre de cette coopération. Il est donc difficile de mesurer avec objectivité les conséquences sur le système des orientations prises ces dernières années.

Pour ces raisons, il semble utile d'avoir un regard extérieur, objectif, et préservé des jeux d'acteurs qui font la richesse et la complexité de cette coopération. C'est ce qui a motivé la décision de réaliser une évaluation externe.

2.2. Objet de l'évaluation

2.2.1. Postulats fondateurs de l'action dont l'évaluation appréciera la pertinence

La coopération Seine-Maritime / Bam repose sur un certain nombre de principes qui sont supposément partagés par l'ensemble des acteurs ;

- elle vise à terme l'autonomisation des partenaires Sud ;

- son objectif premier est l'appui institutionnel et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des élus ;
- dans le cadre de cet objectif, les projets ont bien sûr un intérêt intrinsèque (pour les bénéficiaires et en termes de développement du territoire) mais ils sont plutôt conçus (par le Département) comme un moyen / un outil de développement des capacités de maîtrise d'ouvrage ;
- elle souhaite développer les échanges entre les deux territoires.

(Cf également « enjeux », point 1.2.3.).

2.2.2. Questions évaluatives

a) sur le plan du partenariat / de l'organisation institutionnelle

Sur les objectifs de la coopération

- Vérifier que les objectifs de la coopération sont bien partagés par les acteurs et notamment :

- * est-ce que les objectifs sont connus et compris de la même manière par l'ensemble des acteurs impliqués ? sinon, quelle est leur conception de la coopération ? Est-ce que la coopération telle qu'elle est pratiquée répond aux attentes des partenaires ?

Sur l'organisation du partenariat

- Vérifier la pertinence des cadres de concertation et notamment :

- * est-ce que ces cadres permettent une réelle concertation ? tous les acteurs ont-ils le sentiment de pouvoir s'exprimer ? Sinon, comment faire pour en améliorer le fonctionnement ? le niveau d'implication des acteurs est-il satisfaisant ?

- * est-ce que les communes (les maires) ont fait la preuve d'une appropriation optimale du programme de coopération ?

- * L'organisation en cadres de concertation est-elle appropriée ? efficace ? Permet-elle de faire des choix pertinents et éclairés parmi l'ensemble des projets présentés ? y a-t-il un regard critique entre les différents acteurs qui composent le cadre ? les cadres de concertation permettent-ils aux acteurs d'avoir une vision plus globale de la coopération, au-delà de leurs propres projets ?

- * les populations au Sud sont-elles informées (dans une perspective d'appropriation, pas nécessairement de visibilité) de l'existence du programme Seine-Maritime / Bam ? le fonctionnement global du partenariat permet-il une information suffisante de la population dans le Bam ? la base de la coopération au Sud est-elle large ou les partenaires ne sont-ils qu'un petit groupe d'acteurs (parmi la société civile en particulier) ? Comment les populations locales sont-elles associées aux projets ?

Sur les relations entre les groupes d'acteurs (collectivités (Nord et Sud) et comités de jumelage Nord et Sud)

- Appréhender la qualité des relations entre acteurs publics et acteurs associatifs et notamment :

- * collectivités Sud / comités de jumelage Nord : quelle est la nature des relations ? l'information circule-t-elle bien ? les partenaires sont-ils d'accord sur le bien-fondé des projets portés par les différents acteurs ?

- * Département / comités de jumelage Nord : quelle est la nature des relations ? comment le partenariat est-il perçu ? l'information circule-t-elle bien ? de quelle façon pourrait-on améliorer le partage des projets ? comment améliorer les rendus, favoriser la capitalisation ?

- * Communes Nord / comités de jumelage Nord : quelle est la nature des relations ? quel est la nature et le niveau d'implication des communes de Seine-Maritime ? comment faire pour les mobiliser davantage ?

* Comités de jumelage Nord / comités de jumelage Sud : quelle est la nature des relations ? comment le partenariat est-il perçu au Nord et au Sud ? l'information circule t-elle de façon fluide ? la relation de partenariat est-elle étroite ou distendue ? appréciée ou imposée ?

* collectivités Nord (Département et communes) et collectivités Sud (communes, région) : quelle est la nature des relations ? quelle plus-value la coopération apporte t-elle aux collectivités au Nord comme au Sud ? y a t-il réciprocité ? quelles sont les difficultés que rencontrent les collectivités dans leurs relations ? De quelle façon la Région Centre-Nord est-elle impliquée ? y aurait-il lieu de renforcer son implication dans le processus de coopération ? Si oui de quelle manière ? quel est le positionnement des communes seino-marines dans cette coopération ? comment renforcer leur implication ?

b) sur le plan des stratégies d'intervention / des outils mobilisés

Les appels à projets

- Vérifier la pertinence de cet outils et notamment :

* les appels à projets permettent-ils de contribuer à atteindre efficacement les objectifs fixés par la coopération ? permettent-ils une cohérence entre les différents projets ? Les projets ont-ils une visibilité à l'échelle communale ? provinciale ?

* les appels à projets sont-ils appropriés aux capacités des acteurs ? Contribuent-ils réellement au renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage ?

* comment les projets émergent-ils ? par qui sont-ils choisis ? qui exprime les besoins ?

* l'appel à projet est-il un outil pertinent pour les projets associatifs ? pour les projets communaux ?

L'opérateur

- Apprécier la qualité des missions effectuées par l'opérateur et notamment :

* apprécier la qualité de son intervention auprès des communes du Bam ; quel sont les effets des activités de l'opérateur sur le renforcement des capacités des partenaires ? l'opérateur parvient-il à accompagner les collectivités Sud sans se substituer ni aux élus ni aux services ?

* apprécier la pertinence de son champ d'intervention : ses missions sont-elles correctement calibrées par rapport aux besoins des partenaires ? les moyens mis à disposition sont-ils adaptés ? suffisants ? Le choix de faire appel à un BE burkinabè est-il pertinent ?

* quels sont les points de blocages qui gênent ses interventions ? quelles recommandations pourraient être faites pour dépasser ces points de blocage ?

* l'opérateur a-t-il donné satisfaction aux commanditaires (D76 et maires du Bam) ? si non pourquoi ? Les missions prévues ont-elles été remplies ?

* comment améliorer la commande pour le prochain marché par rapport à l'actuel ? faut-il privilégier un BE burkinabè ? quelles missions prioritaires lui confier ? Faut-il envisager un élargissement des missions ? ou mettre en place d'autres outils en parallèle ?

* l'opérateur communique t-il sur le programme ? les populations sont-elles informées de la coopération Seine-Maritime / Bam par son intermédiaire ?

* le positionnement de l'opérateur est-il approprié ? (SOS Sahel agit d'une part en tant qu'opérateur mais porte également des projets en maîtrise d'ouvrage directe dans la Province). Comment faire le lien entre ces différentes missions, pour que l'information circule de façon fluide sans chevauchement des missions ?

Les flux financiers

- Vérifier la pertinence du choix de transférer directement les fonds aux communes et notamment :

* les partenaires sont-ils satisfaits de ce fonctionnement ? permet-il le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage ?

c) sur le plan des résultats et des effets des actions effectivement réalisées

Compte tenu du nombre et de la diversité des projets, un échantillonnage devra être constitué ; les projets contenus dans celui-ci devront être sélectionnés selon les critères suivants : porteur du projet (Département / CJ / commune du Bam) / niveau de réalisation du projet (fini / en cours (notamment projets communaux)) / thématique et nature du projet (projet « dur » vs « soft ») / ressenti des partenaires sur le projet « réussi » ou « pas satisfaisant » / coût du projet). Les consultants devront dans leurs offres commenter ces critères et indiquer la manière dont ils pensent aborder l'échantillonnage ; ensuite, après échange avec les partenaires dans la phase de cadrage de l'évaluation, les consultants proposeront dans leur note de cadrage un échantillonnage de quelques projets qui devront être analysés non seulement sous l'angle de leurs résultats et effets produits mais également, voire plus particulièrement, sous l'angle de l'ingénierie du projet (la conception / mise en œuvre du projet permet-elle de renforcer le partenariat ?...cf 2.2.2. a) questions évaluatives sur le plan du partenariat / de l'organisation institutionnelle).

Les résultats et les effets des projets au Sud

* Les projets ont-ils des effets réels sur les conditions de vie des populations et le développement de la province ? Observe-t-on un saupoudrage dans l'ensemble ou au contraire une réelle cohérence de développement ?

* Comment les porteurs de projets suivent-ils leurs projets ? Les évaluent-ils ? Comment rendent-ils compte aux habitants ? aux financeurs ?

* les projets sont-ils pérennes ? sont-ils appropriés par les bénéficiaires ?

Les effets de la coopération Seine-Maritime / Bam au Nord

* Quelles sont les retombées de la coopération Seine-Maritime / Bam sur le territoire de la Seine-Maritime ? Les Seino-marins ont-ils connaissance de cette coopération ? Sont-ils intéressés ?

* Quelle est la capacité mobilisatrice des comités de jumelage ? Quel est le nombre approximatif de membres actifs / membres / sympathisants ?

* Quelles sont les principales actions menées par les comités de jumelage pour se faire connaître ? quelles sont les principales actions menées pour lever des fonds ?

* Les comités de jumelage mènent-ils des actions d'éducation au développement ? si oui de quel type et auprès de quel public ? L'objectif est-il de faire connaître son association et ses actions et/ou de contribuer à sensibiliser les seino-marins sur l'éducation au développement ?

Efficiences des projets

Le rapport entre les sommes investies et les effets des projets sur les populations cibles et le développement du territoire est-il globalement satisfaisant ?

Résultats et effets sur le renforcement de la maîtrise d'ouvrage

* Pour les communes burkinabè : qui met réellement en œuvre les projets ? la mise en œuvre des projets contribue-t-elle réellement au renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des élus / des services ? si oui dans quelle mesure ? si non pourquoi ? et comment faire pour que cela soit le cas ?

* Pour les comités de jumelage : quel est le niveau d'implication des partenaires (CJ Sud ?) Qui met en œuvre les projets ? Les projets contribuent-ils au renforcement des capacités des partenaires ?

d) sur le plan de l'amélioration possible des synergies entre acteurs.

En interne au Département

- Évaluer la dimension transversale de la coopération décentralisée et notamment :
 - * cette politique est-elle mobilisatrice en interne ? comment faire pour la développer ?
- Les directions se sentent-elles concernées ?

Entre les acteurs de Seine-Maritime

- Évaluer le niveau d'implication du territoire :
 - * Les communes signataires du protocole sont-elles mobilisées ? si non pourquoi ?
 - * D'autres acteurs du territoire sont-ils mobilisés ? quelles recommandations faire pour élargir la base de la coopération et multiplier les partenariats ?

Recommandations attendues :

Celles-ci sont formulées par ordre de priorité.

1) Le partenariat : il est important d'identifier les hiatus possibles entre la conception qu'ont les différents acteurs de la coopération, de ses objectifs et de ses enjeux. Ensuite, l'évaluation formulera des recommandations pour améliorer le partenariat (notamment dans ses aspects organisationnels (cadres de concertation)), fluidifier la circulation de l'information, préciser le positionnement des uns et des autres dans la stratégie globale.

2) Les outils mis en place : ceux-ci sont-ils efficaces, satisfaisants, appropriés ? L'évaluation formulera des recommandations particulièrement sur :

- * le rôle de l'opérateur, son positionnement, les moyens à allouer à la mission ;
- * les appels à projets : peut-on améliorer cet outil ? Comment ?
- * la rédaction du protocole et notamment la définition des objectifs.

3) Corrélativement, l'évaluation des résultats et effets des projets (sur la base d'un échantillonnage, voir « méthodologie ») devra permettre de contribuer également à préciser la pertinence des outils employés et le cas échéant, proposer des améliorations voire la mise en place d'autres outils ; l'évaluation devra également permettre de faire des recommandations sur le renforcement de la mobilisation sur le territoire de Seine-Maritime à travers cette coopération.

4) Enfin, l'évaluation formulera des recommandations pour améliorer les complémentarités et trouver de nouvelles synergies, en Seine-Maritime, dans le Bam.

Sur l'ensemble de ces quatre points, une réflexion prospective devra être menée de façon transversale, dans la perspective de permettre aux acteurs d'améliorer leurs modes d'intervention en général et plus spécifiquement leur partenariat (organisation, contenu du protocole), et leurs outils, à travers des propositions les plus concrètes possibles.

Il est demandé aux consultants, dans leurs offres de service, de formuler et d'organiser les axes de réflexion et le questionnement évaluatif qu'ils proposent de traiter autour des éléments ci-dessus, en fonction de leur compréhension de la problématique et des objectifs de l'évaluation, qu'ils auront exposée par ailleurs.

2.3. Méthodologie

2.3.1. Déroulement de la mission / rendus attendus

- Cadrage :

*Une rencontre avec la chargée de mission du Département à Rouen pour prise de contact, compléments d'informations sur les TDR, remise des documents ;

* Un échange téléphonique avec l'opérateur du programme au Burkina, pour prise de contact et échanges sur le partenariat;

* Préparation d'une note de cadrage par l'équipe d'évaluation, qui précisera les objectifs, le questionnement, la méthodologie (y compris une proposition sur l'échantillon de projets à évaluer), le déroulement de l'évaluation ; cette note sera transmise aux services du D76 et élus + F3E par mail ; la chargée de mission du Département se chargera de diffuser cette note au comité de pilotage de l'évaluation (après validation par les élus) avant la réunion;

* réunion de cadrage avec le comité de pilotage de l'évaluation à Rouen (consultant chef de mission au minimum) incluant notamment un échange sur la sélection des projets à inclure dans l'échantillonnage,

* réalisation par l'équipe d'évaluation d'un compte rendu de cette réunion et finalisation de la note de cadrage, intégrant le cas échéant les remarques du comité de pilotage nord et sud (échanges par mail).

- Mission :

* phase de collecte de l'information en France (à partir des documents transmis et d'entretiens individuels et collectifs)

* présentation de la note de cadrage en début de mission à la partie burkinabé du comité de pilotage et phase de collecte de l'information au Burkina (à partir d'entretiens individuels et collectifs et de visites des projets de l'échantillonnage).

* A la fin de missions de terrain (en France et au Burkina) deux restitutions « à chaud » seront effectuées par l'équipe d'évaluation, l'une en Seine-Maritime (aux services et aux élus seulement), l'autre dans le Bam.

* Sur la base des missions et des restitutions « à chaud », un rapport provisoire complet sera réalisé par l'équipe d'évaluation et transmis au Département, qui se chargera de le diffuser au comité de pilotage.

* Le rapport provisoire complet sera restitué au comité de pilotage de l'évaluation à Rouen (par le consultant chef de mission au minimum) et à Kongoussi (ou à Ouagadougou) par le Consultant National,

* Après entretiens complémentaires éventuels si nécessaire, et en tenant compte des remarques faites pendant les restitutions antérieures et des éventuelles remarques écrites, l'équipe d'évaluation fournira un rapport final au Département qui se chargera de sa diffusion au sein du comité de pilotage qui fera le cas échéant part de ses remarques. Ce rapport sera accompagné d'une synthèse d'une dizaine de pages. Il devra être validé par le F3E et les services Départementaux.

* Une restitution finale élargie (avec l'ensemble des acteurs Nord) se déroulera en Seine-Maritime (consultant chef de mission minimum).

* Une restitution finale plénière se déroulera au Sud (présence des deux consultants), avec l'ensemble des partenaires Nord (à minima le comité de pilotage et en fonction des possibilités des acteurs) et Sud. Cette restitution sera l'occasion de mener une réflexion prospective sur la coopération, et de discuter du contenu du protocole de coopération à venir ainsi que des missions de l'opérateur.

L'ordre des restitutions Nord et Sud sera à déterminer en cours d'évaluation par les services Départementaux et le F3E en lien avec les consultants.

De manière générale, l'équipe d'évaluation informera régulièrement les services Départementaux du déroulement de la mission. L'interlocutrice privilégiée de l'équipe d'évaluation pour le déroulement de sa prestation sera la chargée de mission à la coopération décentralisée du Département.

2.3.2. *Suivi de l'évaluation*

Le comité de pilotage sera présidé par François GUEGAN, Conseiller général en charge de la coopération décentralisée. Il associera un à deux autres élus du Département appartenant à la commission coopération décentralisée, et si possible étant également maire d'une commune jumelée, deux à trois personnes des services (Fleur Ferry, chargée de mission coopération décentralisée, Anne Gaspard, Chef du service Développement Local, Tourisme et Coopération Décentralisée, Jean-Luc Cléret, Directeur de l'Économie et de l'Emploi, deux personnes du F3E (membre de l'équipe technique et référent du Conseil d'Administration pour le suivi de l'évaluation par le F3E), deux représentants des comités de jumelage.

Le comité de pilotage Sud sera une émanation du cadre de concertation à laquelle viendra s'ajouter l'opérateur. On peut prévoir sa composition comme suit : deux maires, deux représentant de comités de jumelage, un représentant des autorités coutumières et/ou de la société civile, l'opérateur.

Au Nord toute la logistique concernant l'organisation des réunions sera assurée par les services Départementaux. Dans le Bam, elle sera assurée par l'opérateur.

Le comité de pilotage a pour mission de valider les termes de référence, de se prononcer sur le choix du prestataire, de valider la note de cadrage, de suivre l'avancée de la mission, de donner un avis sur le rapport provisoire, de valider le rapport final et la synthèse.

Il est demandé aux consultants de faire, dans leur offre de service, des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie qu'ils se proposent de mettre en œuvre (étapes de l'évaluation, missions en France et au Burkina-Faso, catégories d'acteurs rencontrés, réunions et restitutions, commentaires sur les critères d'échantillonnage des projets, méthodologie de collecte d'information, outils utilisés, documents produits, articulation avec le Comité de pilotage de l'évaluation), en tenant compte des éléments ci-dessus, et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées. Les consultants préciseront également, dans leurs offres de services, le nombre de jours travaillés par chaque membre de l'équipe d'évaluation aux différentes étapes de l'évaluation, et les modalités d'articulation / coordination dans l'équipe d'évaluation.

2.4. **Moyens**

2.4.1. *Humains : expertise recherchée*

L'évaluation sera réalisée par une équipe de consultants, avec au minimum un consultant international qui sera chef de mission (les offres préciseront lequel), et un consultant associé national ou sous régional. L'expertise attendue au niveau de l'équipe d'évaluation est la suivante :

- connaissance de la coopération décentralisée, de la décentralisation en Afrique de l'Ouest, de l'organisation territoriale en France et au Burkina-Faso,
- expérience dans les domaines du développement local, de l'appui institutionnel, de la coopération décentralisée,
- expériences dans le domaine de l'évaluation de politiques publiques et/ou de programmes de coopération au développement,
- connaissance du monde associatif en France et au Burkina,
- capacité d'animation (entretiens de groupes, animation de réunions),
- capacité d'adaptation à différents publics (institutionnels, associatifs...),
- la maîtrise du Mooré et la connaissance du Burkina seraient un plus.

2.4.2. Financiers

Le plafond est fixé à 31 000 € HT.

Ce budget inclus les honoraires des deux consultants, les coûts de déplacement internationaux, en France et au Burkina Faso, les per diem pour les deux consultants, les frais de reprographie et de communication. La location d'un véhicule pour la mission au Burkina sera à prévoir sur ce budget.

Ce marché n'est pas soumis à la TVA en référence à la Note n° 980007ACPL du 23 avril 1998 relative à l'exemption de la taxe sur la valeur ajoutée des prestations réalisées dans le cadre d'actions de coopération au profit de certains États ou organismes étrangers.

Il est demandé aux consultants, dans leurs offres de services, de présenter un budget détaillé sur cette base.

2.5. Calendrier de l'évaluation

Retour des offres : lundi 25 juillet

Choix d'une offre : semaine du 1^{er} août,

Notification : semaine du 16 août,

1^{er} contact consultant / D76 : semaine du 22 août

Préparation : semaine du 29 août

Réunion de cadrage : semaine du 19 septembre,

Missions en France et au Burkina-Faso : entre fin septembre et mi novembre au plus tard.

Remise du rapport provisoire : 21 novembre 2011 (date ferme)

Restitutions du rapport provisoire : mi décembre

Remise du rapport final : 9 janvier 2012 (date ferme)

Validation du rapport final : mi janvier

Restitutions finales : fin janvier début février.

Nb : La chargée de mission du Département est disponible jusqu'au 25 août puis à partir du 12 septembre.

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de proposer un calendrier pour l'évaluation, en tenant compte des éléments présentés ci-dessus.

Liste des personnes ressources

NORD :

Au Département (services) :

Nom	Titre
Fleur FERRY	Chargé de mission coopération décentralisée
Anne GASPARD	Chef du service Développement Local, Tourisme et Coopération Décentralisée
Jean-Luc CLERET	Directeur de l'Économie et de l'Emploi
Jocelyne DEBRAY	Directeur Général Adjoint des Services pôle Aménagement du Territoire et Développement Durable
Serge MORVAN	Directeur Général des Services
Jean-François BERNARD	Directeur du Cabinet
Vincent LALIRE	Directeur Adjoint de la Communication
Frédéric FIEVET	Directeur des Finances
Marie-Pascale DUBUC	Chef du service de la Gestion Comptable

Au Département (élus) :

Monsieur	COLLIN	Claude	Conseiller Général
Monsieur	BIENAIME	Bruno	Conseiller Général
Monsieur	ROULY	Nicolas	Conseiller Général
Monsieur	GUEGAN	François	Conseiller Général
Monsieur	JEANNE	Patrick	Vice-Président
Monsieur	LEAUTEY	Pierre	Vice-Président

Communes liées aux comités de jumelage :

Monsieur Michel LEJEUNE	Député Maire	FORGES-LES-EAUX
Monsieur Christophe BOUILLON	Député Maire	CANTELEU
Monsieur François GUEGAN	Maire	HARFLEUR
Monsieur Daniel PETIT	Maire	MONTIVILLIERS
Monsieur Emile CANU	Maire	YVETOT
	Communes du canton de Bolbec	

Monsieur Michel JEANNE	Maire / Président du Comité de Liaison des élus pour EIE	LA NEUVILLE CHANT D'OISEL
Monsieur André CALENTIER	Maire Adjoint	BIHOREL
Monsieur Michel BENTOT	Maire	BARENTIN
Monsieur Pierre LEAUTEY	Maire	MONT SAINT AIGNAN

Comités de jumelage :

Loïc COURANT	« Alliance Burkina Bray »
Rock YANDZA	« Canteleu Kongoussi »
Sylvie RIFFELMACHER	« Construisons Ensemble »
LAPEL Christian	« Montivilliers Nasséré »
Gérard JACQUEL	« Yvetot Bourzanga »
Pierre MALETRAS	« Solidarités Burkina Faso »
Jean-Luc DUFLOU	« Europe Inter Echanges »
Bernadette MALLET	« Europe Echanges »
Pierre GYURKA	"Afrique Amitiés"
Joëlle POIMBOEUF	AAMADEFON
Serge LEVILLAIN	Kô Taaba Nusi
Lilianne COLASSE	Mont Saint Aignan International

SUD :

Abdoulaye SAWADOGO	Coordinateur du programme
Salifou OUEDRAOGO	Directeur Exécutif SOS Sahel
Mamadou SEMBENE	Directeur de la Maison de la Coopération Décentralisée

Communes Sud :

BOURZANGA	BADINI	Mahamadi
GUIBARE	SAWADOGO	Ousséini Vincent
KONGOUSSI	ZOROME	Daouda Nionda
NASSERE	SANFO / SAWADOGO	Talaté
ROLLO	OUERMI	Issa
ROUKO	OUEDRAOGO	Amadou René
SABCE	ZOUNGRANA	Pierre Célestin
TIKARE	NAGABILA	Hamadou
ZIMTANGA	OUEDRAOGO	Salifou Macaire

Liste des documents disponibles :

- Évaluation rétrospective de la coopération Seine-Maritime / Bam de 1980 à 2005 (réalisée par le Gret JM Collombon / S. Sanou) (2005 / 2006)
- Protocole de coopération signé le 4 juillet 2007
- Conventions de financements pour les projets des comités de jumelage et les communes
- Rapports de mission du Département (octobre 2006, décembre 2007, novembre 2008, juillet et décembre 2010) et accueil de délégation (juin 2007 et juin 2009°)
- Rapports mensuels et trimestriels de l'opérateur
- Compte rendu des réunions de concertation
- Compte-rendu des projets 2007, 2008 et 2009 cofinancés par le MAEE
- Diagnostic de la province réalisé en 2008 par l'opérateur
- Liste et documents de projets 2007 à 2011 des comités de jumelage, et liste et documents de projets 2009 à 2011 des communes
- Comptes-rendus disponibles des projets des comités de jumelage financés dans le cadre de la coopération Seine-Maritime / Bam
- Cadre logique des missions de l'opérateur (avec les mises à jour).



**Coopération décentralisée
Département de Seine Maritime et Province du Bam**

Fiche thématiques

Juin 2007

Mamadou SEMBENE
Béatrice SEROR

Préambule :

L'élaboration de ces 6 fiches thématiques résulte d'un processus d'échanges concerté et participatif commencé en octobre 2006, à Kongoussi (province du Bam) et qui s'est poursuivi jusqu'en juillet 2007, à Rouen.

Les propositions et recommandations présentées ont été formulées par les partenaires de Seine Maritime et du Bam au cours de différentes réunions de travail préparatoires qui ont mobilisé au Sud, les élus des communes du Bam et au Nord, les comités de jumelage et les élus de Seine Maritime.

Propositions et recommandations

Quelques orientations

- Renforcer la concertation entre les acteurs au Nord et au Sud (via la mise en place de cadres de concertation) et entre le Nord et le Sud ;
- Repenser le mode de partenariat et promouvoir un dispositif de coopération global, cohérent et concerté ;
- Assurer une meilleure répartition des moyens à l'échelle de la province ;
- Favoriser la concertation entre les acteurs de la coopération décentralisée Seine Maritime et Bam et l'articulation avec les autres acteurs et partenaires au développement présents dans la province ;
- Réfléchir aux mécanismes de suivi du partenariat au Nord et au Sud ;
- Soutenir la décentralisation et le renforcement des capacités des communes du Bam en les aidant à asseoir un plan de développement de leur territoire ;
- Réfléchir aux stratégies de mutualisation des moyens.

Objectifs

Cette coopération a notamment pour objectif d'apporter un appui institutionnel aux élus burkinabè, dans le nouveau contexte de décentralisation, afin de conforter et d'accompagner le développement territorial et la démocratie locale.

Les actions menées dans le cadre de la coopération Seine-Maritime / province du Bam favoriseront :

- les projets d'appui institutionnel ;
- les projets de développement durable.

Cinq axes d'intervention sont prioritaires :

Secteurs d'intervention prioritaires	Actions prioritaires
Secteur 1 : Préservation des ressources naturelles et de l'environnement	1 - Développer les projets de conservation des sols
	2 - Développer les projets de conservation des eaux
	3 - Conserver et développer les ressources forestières
	4. Favoriser le développement des énergies renouvelables, en particulier l'énergie solaire
Secteur 2 : Développement des activités génératrices de revenus	5 - Favoriser les projets économiques des groupements, en particulier les femmes et les jeunes
	6 - Mettre en place un dispositif de micro-financement

	7 - Mettre l'accent sur la création de valeur ajoutée pour les produits locaux
	8 - Favoriser les échanges culturels, touristiques et économiques
Secteur 3 : Amélioration de la sécurité alimentaire	9 - Développer les banques de céréales
	10 - Développer les petits aménagements hydro-agricoles
	11 - Développer les jardins communautaires
Secteur 4 : Amélioration des capacités d'autodéveloppement	12 - Poursuivre et renforcer l'alphabétisation
	13 - Mettre en place un programme de renforcement des capacités des communes (élus locaux, techniciens) et des acteurs associatifs.
	14 - Développer l'innovation technique au service du développement durable
Secteur 5 : Poursuite de l'effort d'équipement en infrastructures de base	15 – Appuyer les politiques sanitaires locales
	16 – Appuyer les politiques scolaires locales
	17 - Poursuivre l'amélioration de l'approvisionnement en eau

Deux objectifs transversaux sont encouragés :

- Poursuite et renforcement des échanges entre les populations de Seine Maritime et du Bam
- Education au développement et à la citoyenneté

Fiche 2 : Rôle et place du cadre de concertation et de coordination de la coopération dans le Bam

Propositions et recommandations

Mettre en place un cadre de concertation et de coordination de la coopération dans le Bam

1. Les objectifs du cadre de concertation

- Favoriser la concertation, les échanges et le partage des expériences entre les acteurs de la province ;
- Faciliter une harmonisation de la démarche de coopération à l'échelle provinciale ;
- Recadrer et recentrer les actions en faveur du développement territorial au plan communal et provincial
- **Favoriser un développement équilibré de l'ensemble du territoire** en prenant en compte et intégrant davantage les communes qui ne sont pas bénéficiaires ou faiblement touchées par les actions de la coopération décentralisée;
- Permettre un développement équilibré et créer une solidarité provinciale en accompagnant les communes les moins développées.

2. Les missions

- Définition des orientations de la coopération décentralisée à l'échelle de la province ;
- Définition des priorités d'actions pour les projets et programmes,
- Définition des clés de répartition des subventions pour chaque territoire (commune) ;
- Définition et validation du programme d'action et du budget à l'échelle de la province.
- Suivi du programme de coopération décentralisée.
- Suivi des activités de l'opérateur sur le terrain en lien avec le cadre de concertation Nord.

3. La composition

Le principe retenu est de mobiliser aux côtés de tous les maires et présidents de comités de jumelage, des représentants de toutes les sensibilités de la province.

Membres

- Maires de la province ;
- Présidents de comité de jumelage ;
- Représentants du Conseil Régional du Centre Nord ;
- Le Haut commissariat, qui est l'autorité administrative de tutelle de la province ;
- Représentants de la société civile ;
- Représentants services techniques déconcentrés ;
- Représentants principaux projets et programmes présents dans la province ;

- Représentants associations de ressortissants ;
- Représentants autorités religieuses et coutumières.

Rôle décisionnel : Les maires, maîtres d'ouvrage du développement communal et les comités de jumelage, acteurs historiques de la coopération entre les deux territoires

Rôle consultatif (conseil, aide à la décision) : les partenaires au développement (ONG, programmes, etc.), les services déconcentrés de l'Etat, les associations, les autorités religieuses et coutumières, etc.

4. L'organisation et le fonctionnement

Présidence

- Un Maire, choisi par ses pairs, avec le principe d'une présidence tournante (tous les ans).

Secrétariat

- L'opérateur, comme appui technique

Périodicité des rencontres

- 2 rencontres dans l'année, une en début d'année pour valider les programmes et budgets de l'année en cours et faire le bilan de l'année passée et une en milieu d'année pour faire le point à mi parcours et suivre l'évolution des programmes et budgets.

Recommandations

Pour améliorer l'opérationnalité et l'efficacité du cadre de concertation, les partenaires doivent faire en sorte de

:

- Faire du cadre de concertation un outil de mutualisation des actions et des pratiques ;
- Arrimer au cadre de concertation un programme d'action pluriannuel qui lui serve de point d'ancrage

Fiche 3 : Rôle et place du cadre de concertation et de coordination de la coopération en Seine Maritime

Propositions et recommandations

Mettre en place un cadre de concertation et de coordination de la coopération en Seine Maritime

1. Les objectifs du cadre de concertation

- Favoriser la concertation entre les acteurs du territoire et garantir la cohérence des actions entreprises ;
- Mutualiser les expériences, les connaissances et les compétences ;
- Favoriser les synergies, encourager et soutenir les actions collectives concertées à l'échelle intercommunale dans le Bam et en Seine-Maritime ;
- Etre force de propositions pour les décisions de cofinancement, sur la base des priorités définies dans le Bam et en fonction des opportunités, notamment financières ;
- Assurer le suivi-évaluation de l'ensemble des actions de coopération décentralisée avec le Bam;
- Favoriser la mobilisation des acteurs locaux de Seine-Maritime.

2. Les missions

- Articulation et mise en synergie des actions et des acteurs aux différentes échelles d'intervention ;
- Coordination d'ensemble et suivi des projets et de l'action de l'opérateur;
- Appui au montage et validation du programme d'actions « Sud » proposé par le cadre de concertation et de coordination du Bam ;
- Appui au montage et validation du programmes d'actions « Nord - éducation au développement et citoyenneté » sur le territoire de Seine Maritime ;
- Prise de décision en matière de cofinancement selon les critères et les clés de répartition préalablement établis et validés avec les partenaires du Bam ;
- Répartition et articulation du rôle des acteurs de Seine-Maritime, y compris sur le plan des procédures de financement ;
- Recherche de financements ;
- Définition de la stratégie d'information et de communication au nord sur la coopération décentralisée avec le Bam.

3. La composition

- 1/3 de représentants du Département de Seine-Maritime ;
- 1/3 de représentants des autres collectivités du territoire impliqués dans la coopération avec le Bam (Communes, Communautés de communes ou Cantons) ;
- 1/3 de représentants des comités de jumelage.

4. L'organisation et le fonctionnement

Présidence

Le cadre de concertation sera dirigé par un président et deux vices présidents, représentant les 3 collèges. La présidence sera annuelle et assurée alternativement par un représentant de chaque collège.

Secrétariat

- La fonction de secrétariat technique et administratif est assurée par le Service Europe du Département.

Périodicité des rencontres

- Deux (2) rencontres au moins seront organisées dans l'année, une en début d'année pour monter et valider les programmes et budgets de l'année en cours et faire le bilan de l'année passée, et une en milieu d'année pour faire le point à mi parcours et suivre l'évolution des programmes et budgets.

Recommandations

- Trouver des articulations fonctionnelles et opérationnelles avec le cadre de concertation et de coordination du Bam, notamment au niveau du planning et du calendrier des rencontres ;
- Veiller à ce que le cadre de concertation ne substitue pas aux acteurs ou supplante leur rôle, qu'il s'agisse des comités de jumelage ou des collectivités locales (Département, communes).

Fiche 4 : Rôle et place de l'opérateur chargé d'assurer la maîtrise d'œuvre de la coopération décentralisée dans la Province du Bam

Propositions et recommandations

1. Les missions de l'opérateur

- Remplir un rôle d'accompagnement et de conseil auprès des communes et comités de jumelage ;
- Aider à la définition et au montage du programme de développement local à l'échelle provinciale ;
- Aider au niveau communal, le maire et son conseil, les comités de jumelage et autres acteurs impliqués dans la coopération décentralisée à définir et structurer leurs besoins ainsi que leurs projets à présenter au cadre de concertation, instance de validation du programme de coopération ;
- Accompagner les maîtres d'ouvrage locaux (communes, comités de jumelage, associations...) dans la mise en œuvre de leurs actions ;
- Soutenir la mise en place d'un dispositif de suivi – évaluation des actions sur le terrain en lien avec les acteurs locaux concernés ;
- Appuyer, en fonction du dispositif financier retenu, le suivi de la gestion des fonds prévus pour le programme de coopération décentralisée ;
- Apporter un appui aux collectivités dans la réalisation des rapports techniques et financiers du programme de coopération décentralisée, selon les périodicités retenues par les partenaires. Fournir des rapports de synthèse technique et financiers aux partenaires.

2. Le profil de l'opérateur

- Etre une personne morale de droit burkinabé ;
- Disposer d'une équipe pluridisciplinaire ;
- Avoir des capacités techniques et l'expérience en matière d'appui à la décentralisation et aux actions de coopération décentralisée ;
- Avoir des capacités et une expérience avérées en montage, gestion et suivi-évaluation de projets ;
- Avoir une bonne connaissance de la province du Bam.

3. Les modalités de recrutement de l'opérateur

- Respecter les règles en vigueur pour le recrutement et organiser un appel d'offres ;
- L'opérateur est recruté par le Département, en concertation avec le cadre de concertation de du Bam, et intervient sous sa responsabilité.

Quelques principes d'action à respecter dans la mobilisation de l'opérateur

- L'opérateur intervient en appui aux maîtres d'ouvrages locaux, qu'il s'agisse des communes pour les projets communaux ou des comités de jumelages et organisations de la société

civile pour les actions les concernant ;

- L'opérateur doit agir sous la responsabilité du Département de Seine Maritime et en relation étroite avec les partenaires locaux, en particulier le Cadre de concertation et de coordination de la coopération décentralisée dans le Bam ;
- L'opérateur intervient en complémentarité du réseau d'animateurs en place dans certaines communes ;
- L'opérateur accompagne les processus de définition, de montage et de mise en œuvre des actions de coopération décentralisée sur toute la province ainsi que la réflexion sur leur pérennité et leur durabilité.

Propositions et recommandations

Rôle et place des collectivités territoriales

- Les communes du Bam, en concertation avec la région du Centre Nord, sont maîtres d'ouvrage et responsables du développement de leurs territoires et ont un droit de regard sur l'action des comités de jumelage.
- Les actions qui structurent le développement territorial communal du Bam doivent s'exécuter sous la responsabilité ou en concertation avec le maire et son conseil municipal (maîtrise d'ouvrage communale).
- Le Département et les autres collectivités locales de Seine-Maritime jumelées sont maîtres d'ouvrage de la coopération décentralisée. Ils ont un rôle décisionnel sur les plans opérationnel et financier, en lien avec les Comités de Jumelage, et participent aux instances de concertation.
- Le Département et les collectivités territoriales de Seine-Maritime sont porteurs de la coopération institutionnelle et peuvent agir à l'échelle provinciale, intercommunale ou communale, ceci en collaboration étroite avec les autorités communales de la province.
- Le positionnement des collectivités locales de Seine Maritime doit évoluer en faveur de la coopération institutionnelle avec les collectivités locales partenaires.

Rôle et place des comités de jumelage

- Le rôle historique et majeur des comités locaux de jumelage dans le développement des relations de jumelage et coopération doit être pris en compte par les acteurs ;
- La relation de proximité qui lie les comités de jumelage de Seine-Maritime et du Bam doit être préservée tout en étant replacée dans une échelle territoriale plus globale ;
- Le positionnement des comités de jumelage de Seine-Maritime doit évoluer vers un rôle d'accompagnateur de la société civile dans le développement de leur territoire, en lien étroit avec les collectivités territoriales, compte tenu des nouveaux domaines de compétences de ces dernières et du contexte burkinabé de communalisation intégrale
- Les Communes du Bam sont chargées des décisions d'aménagement et de la gestion des infrastructures et des services publics. Les missions des comités de jumelage locaux évoluent en faveur de la sensibilisation, l'information des populations et l'accompagnement des acteurs locaux impliqués : appui aux micro-projets économiques des associations et groupements (femmes, jeunes, professionnels, etc.), appui aux organisations de la société civile (Ape, comités de gestion...), soutien des actions à caractère social (parrainage...), actions d'éducation au développement et à la citoyenneté, etc.)
- Les comités de jumelage de Seine-Maritime, comme leurs homologues du Bam, ont un rôle important à jouer, notamment en terme de mobilisation des acteurs locaux et d'élargissement de la base sociale des acteurs de la coopération décentralisée.
- L'évolution du rôle des comités de jumelage est rendue nécessaire par le fait qu'avec la décentralisation les nouvelles communes rurales du Bam sont désormais chargées des décisions d'aménagement et de gestion des infrastructures et des services publics.
- Les comités de jumelage sont porteurs des actions de proximité et d'accompagnement de la société civile et peuvent agir à l'échelle communale. Ces actions concernent les secteurs qui ne relèvent pas des champs de compétences des collectivités locales partenaires mais de la

société civile (appui aux organisations non gouvernementales, aux opérateurs économiques locaux...). Si elles sont de proximité, ces actions doivent s'inscrire dans une échelle territoriale plus large.

Articulation entre collectivités territoriales et comités de jumelage

- Le contact de proximité entre les comités de jumelages et les institutions locales doit être renforcé dans une recherche d'utilité et de durabilité des actions et du développement. Les cadres de concertation mis en place en Seine Maritime et dans le Bam, entre les représentants des collectivités locales et les représentants des comités de jumelage, ont un rôle d'appui à la prise de décision sur le choix des actions et l'attribution des cofinancements.
- Le Département de Seine Maritime œuvre à une échelle provinciale, inter-communale ou communale et les Comités de Jumelage à une échelle communale ou infra-communale dans le cadre des politiques locales d'aménagement et de développement de l'ensemble du territoire et des programmes établis.
- Dans le cadre de programmes d'actions et de projets définis conjointement, les collectivités territoriales de Seine Maritime s'impliquent plus particulièrement dans les activités d'accompagnement institutionnel et travaillent en étroite collaboration avec les autorités communales et provinciales, tandis que les comités de jumelage s'impliquent plus particulièrement dans les actions de coopération avec la société civile, et travaillent en étroite collaboration avec leurs partenaires associatifs et les acteurs économiques et sociaux locaux.
- Des programmes communs à plusieurs ou à l'ensemble des jumelages peuvent être élaborés collectivement au niveau des cadres de concertation (programme concerté de micro-crédit, parrainage, etc.).
- Les comités de jumelage poursuivent des actions de proximité avec les territoires jumelés et leurs partenaires locaux, dans la mesure où elles sont fondamentales pour la mobilisation des populations et donnent du sens au jumelage. Les actions de proximité concernent les secteurs qui ne relèvent pas des champs de compétences des collectivités locales et peuvent être portées par la société civile. Elles sont présentées et discutées dans les cadres de concertation du Bam et de Seine Maritime, dans une recherche de cohérence (notamment sur le plan des liens qui peuvent les unir) et d'efficacité (en particulier en terme d'audience).

Quelques recommandations :

- Renforcer les liens entre les comités de jumelages et les institutions locales au niveau des deux territoires et entre eux Les interlocuteurs privilégiés des comités de jumelage de Seine Maritime sont leurs homologues du Bam. Toutefois, avec l'arrivée des nouveaux Maires du Bam, les comités doivent se concerter avec eux et les informer de leurs activités ;
- Préserver les relations de proximité qui lient les comités de jumelage de Seine Maritime et du Bam tout en les replaçant dans une échelle territoriale plus globale ;
- Intégrer dans les priorités le montage de programmes communs inter-communaux ou à l'échelle provinciale dans le Bam ;
- Poursuivre en parallèle le soutien aux actions de proximité de territoire à territoire, portées par les comités de jumelage et les associations pour préserver la spécificité de la coopération décentralisée, maintenir la mobilisation des populations et inscrire les relations dans la durée ;
- Faire en sorte que l'ensemble des actions engagées qu'elles soient à caractère provincial, intercommunal ou de proximité, soient présentées et discutées au sein des cadres de concertation du Bam et de Seine Maritime, dans une recherche de cohérence, de synergie, d'efficacité et d'efficience.

Fiche 6 : Opérationnalisation du programme de coopération

Recommandations et propositions

1. L'étendue de la coopération Seine-Maritime / Bam

Le protocole de coopération concerne spécifiquement et se limite aux aires géographiques des territoires suivants :

- Département de Seine-Maritime,
- Province du Bam.

2. Les procédures d'élaboration, de discussion et de validation des orientations, programmes et budgets de la coopération

Les étapes :

Cinq étapes majeures :

- 1ère étape : Organisation d'échanges en direct entre partenaires homologues (élus, comités de jumelage, etc.) du Bam et de Seine Maritime, et identification des projets prioritaires à l'échelle communale en lien avec l'opérateur
- 2ème étape : Discussion sur les priorités à l'échelle provinciale et proposition d'un plan d'action concerté par les partenaires du Bam, au sein du cadre de concertation et de coordination
- 3ème étape : Mise en commun entre partenaires de Seine Maritime au sein du cadre de concertation et analyse des actions dans la perspective d'élaborer des programmes collectifs et / ou concertés, et en fonction des opportunités de financement
- 4ème étape : Validation collective entre partenaire du Bam et de Seine-Maritime. Cette étape est organisée une fois par année soit dans le Bam, soit en Seine Maritime et doit permettre de réunir des représentants des cadres de concertation des deux territoires.
- 5ème étape : Réalisation des documents projets et recherche de financement sous la responsabilité des collectivités locales (Département, communes de Seine Maritime et communes du Bam) pour les projets relevant de leur maîtrise d'ouvrage et des comités de jumelage pour les actions les concernant ; mise en œuvre et suivi des projets

Les outils :

- Signature d'un protocole de coopération d'une durée de 4 années entre le Département et les collectivités territoriales de Seine Maritime d'une part, et le Conseil Régional du Centre du Nord et les Communes du Bam d'autre part.
- Elaboration concertée entre l'ensemble des partenaires d'un programme pluriannuel (3 années) offrant une vision globale et prospective, qui détaille les actions, le plan de financement et les engagements de chacun.
- Définition tous les ans par les partenaires de Seine Maritime et du Bam d'un programme d'actions annuel et validation en commun et de façon concertée de ce programme. Signature d'une convention opérationnelle spécifique pour la mise en œuvre de ce programme, afin de déterminer des modalités organisationnelles précises

3. Le financement des actions de coopération décentralisée et le transfert des ressources

- **Mutualisation des moyens financiers** alloués par le Département, les communes de Seine Maritime et des partenaires financiers (cofinancement) pour améliorer la transparence et la « traçabilité » des fonds, et renforcer les mécanismes de solidarité territoriaux.
- **Cofinancement des programmes** par l'ensemble des partenaires de coopération décentralisée selon les conditions précisées dans la convention opérationnelle et recherche de partenaires financiers (Exemple Ministère des Affaires Etrangères, Agence Française de Développement, loi Oudin...)
- **Inscription des subventions** de la coopération décentralisée dans les budgets des communes du Bam pour mieux quantifier les moyens financiers mobilisés par la coopération décentralisée, améliorer la transparence dans leur gestion, favoriser leur meilleure utilisation et faciliter leur comptabilisation dans l'effort d'appui au développement des collectivités territoriales du Burkina Faso.

4. Les circuits de financement :

Pour les circuits financiers deux modalités ont été retenues en fonction du type de maîtrise d'ouvrage (collectivité territoriale ou association).

- Pour le financement des actions à maîtrise d'ouvrage collectivité territoriale

Deux hypothèses sont envisagées:

- La création d'un fonds provincial de développement dans le Bam.

Sa répartition au niveau local, en fonction des clés établies au cours des phases de définition des programmes et projets, et son suivi sont de la responsabilité du cadre de concertation des communes du Bam avec l'appui de l'opérateur et sous le contrôle des structures de l'Etat (Haut commissariat, Perception publique, etc.). A partir de ce fonds provincial, les comptes Trésor public des communes du Bam sont alimentés sur des décisions d'allocation des fonds formalisées dans le cadre des conventions opérationnelles des programmes. Les fonds alloués au développement des territoires communaux sont inscrits sur les comptabilités communales. Ce fonds sert également à financer les actions inter-communales ou à caractère provincial.

- Le versement direct par les collectivités de Seine Maritime (Département, communes) des subventions de la coopération décentralisée et des cofinancements obtenus sur le compte des communes.

- Pour le financement des actions à maîtrise d'ouvrage associative

Les partenaires ont retenu le principe du maintien du circuit de financement direct des actions à maîtrise d'ouvrage associative (ou actions de proximité), via les comités de jumelage de Seine Maritime qui alimentent ensuite les comptes de leurs partenaires homologues dans le Bam.

5. L'organisation de la coopération

- **Maîtrise d'ouvrage :**

La maîtrise d'ouvrage est assurée par :

- Département et communes de Seine-Maritime, avec l'appui de leurs services
- Région du Centre-Nord et communes du Bam, avec l'appui de leurs services

La coopération s'appuie fortement sur les cadres de concertation de Seine-Maritime et du Bam (qui assurent le pilotage du futur programme et garantissent la concertation) et sur les acteurs associatifs des deux territoires, en particulier sur les comités de jumelage. Par ailleurs, tout partenaire qui souhaiterait s'associer à cette démarche pourrait le faire après accord des cadres de concertation.

▪ **Maîtrise d'œuvre et suivi de la coopération décentralisée :**

Suivi d'ensemble des projets : les cadres de concertations Nord et Sud.

Suivi opérationnel :

Dans le Bam:

- Les projets seront plus spécifiquement suivis par un opérateur qui sera recruté sur appel d'offres par le Département de Seine-Maritime et dont les missions seront détaillées précisément dans un cahier des charges. Il aura un rôle d'appui à la maîtrise d'ouvrage.
- Dans le cadre des projets de grande envergure, des opérateurs chargés de la maîtrise d'œuvre pourront être spécifiquement mobilisés.

En Seine-Maritime:

- Le secrétariat technique du cadre de concertation de Seine Maritime et la coordination du programme seront assurés par les services compétents du Département.

Recommandations :

La réflexion sur le dispositif financier doit être approfondie, notamment au regard des évolutions juridiques et législatives en cours au Burkina Faso (création du Fonds Permanent de Développement des Collectivités Territoriales (FPDCT)). Des questions se posent en effet sur le statut formel du cadre de concertation et sa légitimité juridique à gérer le fonds. Par exemple, la création d'une communauté de communes pourrait être envisagée. L'option du recours à un cabinet comptable qui gèrerait les fonds en fonction des clés de répartition définies au niveau des conventions opérationnelles des programmes également. Dans tous les cas, ce qui importe c'est de veiller à respecter le rôle de maître d'ouvrage et d'ordonnateur des communes pour les actions relevant de leurs compétences et surtout à l'inscription des subventions de la coopération décentralisée dans le budget des communes.

6. Termes de référence mission d'évaluation au Congo Brazzaville

samusocialPointe-Noire

198, avenue Linguissi Tchicaya,
BP 672, Mairie Centrale, Pointe-Noire

samusocialInternational

35 avenue Courteline 75012 Paris

EVALUATION EXTERNE FINALE DE L'ACTION « Appui à la prise en charge des enfants de la rue à Pointe-Noire en République du Congo »

Contrat de subvention entre la Commission européenne et le Samusocial International – référencé
N°ONG-PVD/2006/118-773

TERMES DE REFERENCE

1. LE CADRE DE L'EVALUATION

1.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ACTION

1.1.1. Le contexte

La République du Congo est un des pays les plus urbanisés d'Afrique. Plus de la moitié de la population congolaise se concentre dans les deux principales villes du pays, Brazzaville et Pointe-Noire. L'urbanisation qui s'est développée particulièrement dans la ville de Pointe-Noire, dont la population aurait doublé en dix ans selon des sources municipales, s'est traduite par un développement urbain peu contrôlé et s'est accompagnée d'une paupérisation de larges couches de la population, d'une désintégration de la cellule familiale et de la rupture des solidarités communautaires traditionnelles. Ces phénomènes, générateurs d'exclusion sociale, posent avec acuité la question des personnes qui vivent sans abri, totalement exclues de la société, et qui sont, de fait, « laissées pour compte », dans la capitale économique, Pointe-Noire. Sans abri, sans soutien d'aucune sorte et sans ressources, les personnes vivant dans la rue, sont réduites au stade de la simple survie.

En juin 2005, la Municipalité de Pointe-Noire a sollicité l'expertise du Samusocial International afin de réaliser une mission d'évaluation de la pertinence et de la faisabilité de la création d'un Samusocial (Service d'Aide Mobile d'Urgence Sociale) en faveur des enfants de la rue à Pointe-Noire. Conformément à ses objectifs, le Samusocial International soutient, en effet, les initiatives locales de développement dans le cadre de la lutte contre l'exclusion sociale des personnes sans abri dans les villes. A Pointe-Noire, l'évaluation contextuelle des besoins a préconisé la création d'un Samusocial compte tenu de la nécessité de renforcer les capacités locales de lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue dans une ville particulièrement affectée par les déplacements de populations et la désorganisation des systèmes administratifs et financiers dus aux conflits armés des dernières années. L'association congolaise Samusocial Pointe-Noire a ainsi été créé en janvier 2006.

C'est dans ce contexte que le projet d'appui à la prise en charge des enfants de la rue à Pointe-Noire a été présenté à la Commission européenne, par le Samusocial International, pour une demande de cofinancement de l'Action mise en oeuvre par son partenaire local, le Samusocial Pointe-Noire, en collaboration avec le Samusocial International. Cette demande a été acceptée et la durée de mise en oeuvre de l'Action a été prévue du 13 décembre 2006 au 12 décembre 2010, et prolongée au 21 juin 2011.

1.1.2. Groupes cibles et bénéficiaires de l'Action

Groupe cible 1 : **les enfants et jeunes vivant dans les rues de Pointe-Noire**, garçons et filles âgés de 0 à 18 ans, constituent les bénéficiaires directs de l'action. Les résultats de l'Enquête de l'IRC de 2003 révèlent que les enfants de la rue à Pointe-Noire sont majoritairement des garçons âgés de 10 à 18 ans, tout en sachant que les jeunes filles sont moins visibles et beaucoup plus difficiles à approcher, particulièrement dans le cadre d'enquêtes. Les enfants de la rue vivent en groupes, sur des territoires déterminés et sont extrêmement vulnérables aux risques physiques et psychosociaux de la vie dans la rue. On avait initialement estimé le nombre d'enfants de la rue qui bénéficieraient directement de l'action¹ à une fourchette entre 500 et 800.

¹ "Recensement et enquête sur les enfants de la rue à Brazzaville et Pointe-Noire", IRC (International Rescue Committee), 2003

Groupe cible 2 : **Les structures locales** intervenant auprès des enfants de la rue à Pointe-Noire, soit a minima les trois associations identifiées au début de l'action (Caritas, l'association des Soeurs Salésiennes et l'Association Espace Enfants,) ainsi que la Direction Départementale des Affaires Sociales et de la Famille, ce qui correspond à environ **20 personnes** (coordinateurs de projets, travailleurs sociaux, animateurs de centres). ont été identifiées en 2006 comme des bénéficiaires directes des effets positifs du projet :

- Caritas : la Maison d'écoute (qui accueille de jour une quarantaine d'enfants de la rue, met en place des activités d'alphabétisation et de réinsertion) et le Centre des Mineurs de Mvou Mvou (centre d'hébergement d'une vingtaine de places qui propose des formations professionnelles) ;
- l'association des Soeurs Salésiennes : gère un foyer pour jeunes filles d'une capacité d'accueil de 25 places et mène des activités de réintégration familiale, scolarisation, formation professionnelle ;
- l'Association Espace Enfants est un foyer d'accueil d'enfants de la rue d'une vingtaine de places qui vise la réinsertion des enfants par la scolarisation et la formation professionnelle ;
- La DDASF et plus précisément le personnel travaillant sur un projet pilote de réintégration familiale des enfants de la rue.

Ce deuxième groupe cible peut être estimé à environ à 20 personnes (coordinateurs de projets, travailleurs sociaux, animateurs de centres).

Bénéficiaires finaux :

- La Municipalité de Pointe-Noire, les institutions étatiques du Développement Social et de la Justice et leurs services départementaux à Pointe-Noire, ainsi que la société civile congolaise renforcent leurs connaissances de la problématique, prennent davantage en compte un phénomène qu'ils comprennent et qu'ils cernent mieux, et sont plus aptes à définir des politiques et des programmes d'action adaptés.
- La population congolaise dans son ensemble constitue un bénéficiaire final de l'action, car cette dernière contribue à promouvoir un développement humain et social durable et plus équilibré.

1.2. DESCRIPTION DE L'ACTION

1.2.1. Le partenaire local

Le Samusocial Pointe-Noire, association congolaise à caractère social et humanitaire créée en 2006, est le partenaire local dans le cadre de l'Action. Signataire d'une convention de partenariat avec le Samusocial International, par laquelle il adhère à la Charte et au cahier des charges du Samusocial International, le Samusocial Pointe-Noire est chargé de la mise en oeuvre des activités, en collaboration avec le Samusocial International, selon des modalités définies dans une convention de délégation de maîtrise d'ouvrage.

1.2.2. Les objectifs, résultats attendus et activités prévus par l'Action

a) Objectifs

L'objectif global de l'Action vise à contribuer à un développement humain et social équilibré dans la ville de Pointe-Noire, en améliorant la situation de la population la plus exclue. Cela implique d'appuyer un processus durable de renforcement de la société civile et des pouvoirs publics locaux dans la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue. **L'objectif spécifique** de l'Action est donc de renforcer la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue à Pointe-Noire, et participe ainsi, de façon décisive, à l'objectif global de l'Action.

b) Résultats attendus

L'objectif spécifique de renforcement de la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue à Pointe-Noire, est atteint quand :

Résultat 1 : les conditions de vie des enfants de la rue sont améliorées par la mise en place d'une intervention adaptée à leurs besoins fondamentaux en partenariat avec les structures publiques et associatives existantes.

Résultat 2 : les compétences locales dans la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue sont renforcées.

Résultat 3 : la mobilisation des pouvoirs publics et de la société civile est renforcée dans la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue.

c) Activités

Les activités, proposées par l'action, dans le dossier initial tel que modifié par les avenants au contrat de subvention sont les suivantes :

Activité 1. Mettre en place une intervention adaptée aux besoins fondamentaux des enfants de la rue en partenariat avec les structures médico-sociales existantes (tel que modifié dans l'avenant 1)

Le Samusocial International a développé un modèle d'action spécifique dans le cadre de la lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, fondé sur une méthode d'urgence sociale qui consiste à « aller vers » les personnes vivant dans la rue, et selon leur situation spécifique et leur volonté et les « accompagner vers » des structures d'accueil, d'hébergement et/ou de soins aptes à répondre à leurs besoins. Ce modèle d'action, qui est commun aux différents partenaires Samusocial intervenant auprès des enfants de la rue dans le monde, détermine les stratégies d'intervention auprès des enfants de la rue à Pointe-Noire.

Le Samusocial Pointe-Noire est maître d'oeuvre des activités suivantes :

1.1 Mettre en place et gérer un Centre Mobile d'Aide (CMA) assurant une aide médicale, psychosociale et éducative quotidienne auprès des enfants de la rue à Pointe-Noire

1.1.1. Constituer des équipes mobiles d'aide effectuant des tournées de rue nuit et jour.

Le Samusocial Pointe-Noire mettra en place et gèrera un Centre Mobile d'Aide qui fonctionnera, à terme, avec 3 équipes constituées chacune d'un médecin/ou un infirmier, d'un travailleur social et d'un chauffeur, chargées d'effectuer des **tournées de rue** 5 à 6 nuits par semaine et des **permanences** de jour 5 jours par semaine. Les équipes du Centre Mobile d'Aide sont **pluridisciplinaires** afin de satisfaire la globalité des besoins fondamentaux des enfants de la rue. La **mobilité** des équipes se justifie par la nécessité psychosociale d'aller à la rencontre des enfants, sur leurs lieux de vie, et permet également de rapidement repérer les nouveaux sites d'enfants en fonction des déplacements des groupes et des nouveaux arrivants dans la rue. **L'intervention quotidienne** dans la rue est essentielle au maintien du lien social, à la prévention des risques de l'environnement hostile de la rue, et permet d'entrer rapidement en contact avec les nouveaux arrivants dans la rue.

1.1.2. Assurer la prise en charge médicale, psychosociale et éducative des enfants de la rue.

➤ **L'aide médicale** (soin et traitement, orientation vers les structures sanitaires existantes publiques ou privées adaptées aux prises en charge)

➤ **L'aide psychosociale**, selon des modalités du protocole de prise en charge spécifique du Samusocial (l'entretien individuel, l'observation clinique afin d'identifier les enfants les plus en danger, la mise à l'abri d'urgence, et l'accompagnement des projets de sortie de rue :

➤ **L'aide éducative via notamment les causeries éducatives** de groupe

1.2 Améliorer la prise en charge médico-psychosociale des enfants de la rue dans les centres d'accueil et d'hébergement partenaires du Samusocial Pointe-Noire.

Mettre en place des permanences médicales et psychologiques hebdomadaires dans les centres partenaires.

1.2.2. Prendre en charge les frais médicaux exceptionnels (hospitalisation) des enfants de la rue accueillis dans ces centres partenaires.

1.2.3. Apporter un soutien financier ciblé sur l'accompagnement des projets de sortie de rue des enfants.

1.3 Ouvrir et assurer le fonctionnement d'un Centre d'Hébergement d'Urgence avec Soins

Pour améliorer les conditions de vie des enfants les plus vulnérables dans la rue, l'Action prévoit la mise en place d'un Centre d'Hébergement d'Urgence avec Soins Infirmiers et Psychologiques, d'une capacité de 18 lits infirmiers ou de repos, vers lequel les équipes du Centre Mobile d'Aide pourront orienter et accompagner les enfants en danger ou en détresse dans la rue.

Activité 2. Appuyer techniquement les interventions auprès des enfants de la rue à Pointe-Noire (tel que modifié dans l'avenant 1, 3, et 4)

2. 1 Assurer la formation professionnelle continue des équipes du Samusocial Pointe-Noire

L'Action développe une stratégie de transfert des compétences des ONG du Nord vers les ONG du Sud, avec des missions annuelles de formation du Samusocial International (méthodologie du travail de rue et abord clinique et psychopathologique des enfants de la rue), ainsi que des échanges Sud-Sud dans le cadre de stages professionnels des équipes du Samusocial Pointe-Noire dans d'autres dispositifs Samusocial.

➤ **4 sessions de formation continue des équipes au travail de rue**

➤ **3 sessions de formation continue à l'abord clinique et psychopathologique des enfants en danger dans la rue**

➤ **3 stages de formation continue** dans un dispositif Samusocial (Samusocial Mali, Samusocial Burkina Faso) :

➤ **la participation d'un intervenant du Samusocial Pointe-Noire au DIU « Abord des enfants errants en danger dans les rues des mégapoles ».**

2.2 Constituer et animer un réseau des intervenants auprès des enfants de la rue à Pointe-Noire

Contrairement à Brazzaville, il n'existe pas de réseau d'intervenants auprès des enfants de la rue à Pointe-Noire. Le Samusocial International et le Samusocial Pointe-Noire sont chargés de constituer et d'animer un réseau avec les structures partenaires du Samusocial Pointe-Noire afin de coordonner les activités et de renforcer les capacités d'intervention dans la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue à Pointe-Noire.

2.2.1. Structurer le réseau par la signature de conventions de partenariats et l'adoption d'un code déontologique professionnel commun.

2.2.2. Coordonner les activités des membres du réseau par l'organisation de réunions régulières et l'élaboration de supports communs pour le suivi des enfants pris en charge.

2.2.3. Organiser des **formations** pour les équipes socio-éducatives des structures membres du réseau **et des séminaires de renforcement** des compétences du réseau.

3. Mener des activités d'analyse et de plaidoyer (tel que modifié par les avenant 1, 3, 4 et 5)

3.1. Améliorer et harmoniser la base de données du Samusocial Pointe-Noire (tel que modifié dans l'avenant 1)

Une base de données a été mise en place par le Samusocial Pointe-Noire en avril 2006. Dans le cadre de l'action, il est prévu d'améliorer cette base, notamment afin d'harmoniser les catalogues de saisie et les variables de traitement statistique avec ceux des bases de données des trois autres Samusocial intervenant auprès des enfants de la rue en Afrique subsaharienne (à savoir le Samusocial Mali, le Samusocial Burkina Faso et le Samusocial Sénégal) et ce, afin de pouvoir réaliser des analyses croisées des informations collectées dans les différents contextes d'intervention. Ce rapprochement sera permis par la création d'une base de données communes au sein de l'Observatoire du Samusocial de Paris qui facilitera les analyses croisées et comparatives.

Cette activité sera réalisée en étroite collaboration par le responsable de la Coordination Afrique, la chargée de formation et le coordinateur d'études du Samusocial International, et l'Observatoire du Samusocial de Paris ; le coordinateur d'études réalisera notamment une mission de 5 jours au Samusocial Pointe-Noire, et lui apportera un appui technique régulier dans l'utilisation de sa base de données et l'analyse des résultats.

3.2. Diffuser les résultats de traitement de la base de données du Samusocial Pointe-Noire (modifiée ainsi suite à avenant 1)

Les résultats issus du traitement de la base de données du Samusocial Pointe-Noire seront régulièrement diffusés dans les rapports annuels d'activités du Samusocial Pointe-Noire et le bulletin trimestriel d'information et de sensibilisation prévu par l'action, et permettront ainsi de progressivement mieux connaître la population des enfants de la rue à Pointe-Noire. Le Samusocial International diffusera également les données du Samusocial Pointe-Noire dans ses différents rapports d'activités et supports de plaidoyer.

3.3. Réaliser une analyse de situation des enfants de la rue à Pointe-Noire

Les termes de référence de cette étude seront élaborés conjointement par le Samusocial International et le Samusocial Pointe-Noire et leur réalisation sera sous-traitée à un ou plusieurs consultants externes spécialisés. Le Samusocial International et le Samusocial Pointe-Noire mettront en place un comité de pilotage. Le coordinateur d'études du Samusocial International sera membre de ce comité de pilotage ; il effectuera une mission de 5 jours au Samusocial Pointe-Noire pour l'élaboration des termes de références et apportera un appui technique régulier pendant toute la durée de réalisation de l'étude. Les équipes du Samusocial Pointe-Noire seront les personnes ressources du ou des consultants externes pour mener cette étude, notamment en ce qui concerne les enquêtes de terrain.

L'analyse est réalisée par un consultant externe spécialisé à partir des informations compilées dans la base de données du Samusocial Pointe-Noire et dans les dossiers d'enfants du Samusocial Pointe-Noire. Cette étude donne lieu à l'organisation, par le Samusocial Pointe-Noire, d'une restitution des résultats avec l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre l'exclusion sociale des enfants de la rue à Pointe-Noire.

3.4 Editer un bulletin trimestriel d'information et de sensibilisation

L'Action prévoit l'édition, par le Samusocial Pointe-Noire, d'un bulletin trimestriel d'information, qui s'adresse non seulement aux adhérents, donateurs, partenaires techniques, financiers et opérationnels mais également aux autres acteurs concernés (notamment Ministère de l'Action Sociale, Ministère de l'éducation, leaders communautaires, organisations internationales) afin de renforcer la prise en compte multi-sectorielle du phénomène de l'exclusion sociale et l'implication de la société civile.

3.5 Organiser un séminaire national sur la problématique des enfants de la rue en République du Congo et en République Démocratique du Congo

Un séminaire national sur la problématique des enfants de la rue dans les deux Congo est organisé conjointement par le Samusocial Pointe-Noire et le Samusocial International. Il permet de réunir les différents partenaires opérationnels et institutionnels de la région, dont les membres du Réseau REIPER (Réseau des Intervenants sur le Phénomène des Enfants de la Rue) travaillant à Brazzaville et les professionnels du Réseau REEJER (Réseau des Educateurs des Enfants et des Jeunes de la Rue) oeuvrant en faveur des enfants de la rue à Kinshasa. Cette manifestation prévue sur 3 jours, bénéficie

d'une large couverture médiatique et fait appel à l'expertise de professionnels spécialisés dans le travail auprès des enfants de la rue en Afrique. Le Ministère des Affaires sociales, de la Solidarité et de l'Action Humanitaire a invité à organiser cet événement à l'occasion de la journée de l'Enfant africain qui porte spécifiquement en 2011 sur la situation de l'enfant de la rue.

1.2.3. Le budget

Le coût total de l'Action a été évalué à 902 519 € sur 54 mois (13 décembre 2006 – 21 juin 2011) dans le cadre d'un contrat de subvention entre l'Union européenne et le Samusocial International – référencé N°ONG-PVD/2006/118-773.

1.3. JUSTIFICATION DE L'EVALUATION

L'Action a démarré en décembre 2006 et s'est achevée le 21 juin 2011. La présente évaluation est donc une évaluation externe finale de l'Action.

Au terme de l'Action, il s'avère essentiel :

- d'évaluer la pertinence des activités mises en place par rapport aux besoins et contraintes du groupe cible et du contexte d'intervention ;
- d'évaluer l'efficacité globale du projet au regard des résultats attendus et des activités de l'Action
- d'évaluer l'efficience générale de l'Action au regard des résultats attendus
- d'analyser l'impact de l'action et les garanties actuelles de sa durabilité notamment au vu des capacités actuelles, opérationnelles et institutionnelles, du Samusocial Pointe-Noire
- de produire des recommandations pour la consolidation et/ou l'amélioration des acquis et pratiques du Samusocial Pointe-Noire.

2. LE CONTENU DE L'EVALUATION

2.1. OBJECTIFS DE L'EVALUATION ET RESULTATS ATTENDUS

2.1.1. Evaluer la pertinence des activités réalisées par rapport aux besoins et contraintes du groupe cible et du contexte d'intervention

Plus précisément, il s'agira d'analyser la pertinence des différentes composantes du projet :

- *Le Centre mobile d'Aide* : qualité et adaptation du dispositif d'assistance de proximité aux besoins des enfants de la rue, dans le contexte ponténégrin d'accès aux soins médico-psychosociaux pour cette population.
- *L'appui à la prise en charge des enfants dans les centres partenaires* : qualité et adaptation des modalités prévues pour améliorer la prise en charge des enfants dans ces centres.
- *Le centre d'hébergement d'urgence avec soins infirmiers et psychologiques* : pertinence du projet compte-tenu des structures et ressources existantes à Pointe-Noire pour la prise en charge des enfants les plus en danger dans la rue.
- *Le travail en réseau* : qualité et adaptation des partenariats formalisés à ce jour entre le Samusocial Pointe-Noire et des structures sanitaires ou sociales, au niveau, notamment, de l'organisation de sessions de formation, du suivi et de la coordination des activités entre les structures partenaires.
- *L'analyse et le plaidoyer* : pertinence des activités réalisées à ce jour dans le cadre de la stratégie de plaidoyer auprès des pouvoirs publics, de la société civile et des partenaires au développement.

Pour chaque activité, l'évaluateur préconisera, le cas échéant, des pistes de réflexion et d'amélioration.

2.1.2. Evaluer l'efficacité globale du projet au regard des résultats attendus et des activités de l'Action

Il s'agit, d'une part, d'examiner les résultats obtenus selon les indicateurs des résultats attendus du projet, de constater et de justifier les éventuels écarts, en fonction des contraintes rencontrées dans la mise en oeuvre de l'action.

D'autre part, il s'agit d'examiner l'ensemble des résultats concrets de l'action et de justifier les éventuelles orientations d'activités mises en place en fonction de nouveaux besoins identifiés depuis 2006.

2.1.3. Evaluer l'efficience générale de l'Action au regard des résultats attendus ;

Il s'agira d'évaluer dans quelle mesure l'utilisation des ressources disponibles (moyens financiers, matériels et ressources humaines, etc.) a permis l'obtention des résultats attendus.

Des recommandations éventuelles seront formulées pour améliorer les facteurs d'efficacité des activités du Samusocial International et de son partenaire le Samusocial Pointe-Noire.

2.1.4. Analyser l'impact de l'action et les garanties actuelles de sa durabilité

Il s'agira de mesurer l'impact de l'action sur la situation des groupes cibles, concernant :

- l'amélioration des conditions de vie des enfants et jeunes de la rue de Pointe-Noire et de leur accès aux soins médico-psychosociaux en rue et dans le centre, ainsi que dans les structures partenaires du secteur d'intervention ;
- le renforcement des compétences des professionnels et structures partenaires de l'intervention ;
- le renforcement de la connaissance de la problématique des enfants de la rue à Pointe-Noire de nature à favoriser la mobilisation des acteurs publics et privés impliqués dans le domaine de l'enfance en danger.

Il s'agira également d'apprécier dans quelle mesure les avantages de l'Action se poursuivront après le terme de l'Action, ou bien la probabilité que ces avantages durent sur le long terme en résistant aux risques (financiers, institutionnels, etc) , en analysant notamment les capacités opérationnelles, organisationnelles et institutionnelles du Samusocial Pointe-Noire en la matière, dans le cadre de l'environnement politique et stratégique relatif à la protection de l'enfance :

Les capacités opérationnelles et organisationnelles :

- évaluer les capacités de l'équipe du Samusocial Pointe-Noire en termes de qualité de la prise en charge, ainsi que de d'organisation, de coordination et de suivi des activités ;
- évaluer les capacités du Samusocial Pointe-Noire à rechercher des partenariats pertinents, avec les institutions publiques, les organisations de la société civile et les partenaires techniques au développement, pour la mise en oeuvre de ses activités et à travailler en partenariat avec d'autres structures.
- évaluer les capacités du Samusocial Pointe-Noire en termes de mobilisation des ressources financières, au niveau national et international.

Les capacités institutionnelles :

- évaluer le niveau d'engagement des membres du Conseil d'Administration dans la vie associative : prise de décision, stratégie de développement, appui à la recherche de financements, suivi et contrôle des opérations, de façon à garantir une bonne gouvernance et la transparence financière et comptable.

Des recommandations éventuelles seront formulées pour améliorer les facteurs de qualité et de viabilité des activités de l'association ponténégrine.

2.1 METHODE

L'évaluateur soumettra une proposition méthodologique dans laquelle il décrira sa démarche d'évaluation, ainsi qu'une liste de questionnements relatifs à chacun des critères et objectifs définis ci dessus.

De manière générique la méthode devrait intégrer :

Une phase de préparation de la mission d'évaluation qui portera sur :

- Une analyse documentaire avec l'examen du document initial de description de l'Action, tel que modifié par les avenants effectués à ce jour. L'évaluateur pourra également utiliser les rapports intermédiaires transmis à la Délégation de l'Union Européenne à Brazzaville, le rapport de l'évaluation à mi parcours, les rapports de mission de monitoring de la Commission Européenne, les rapports de suivi du Samusocial International, ainsi que les rapports annuels du Samusocial Pointe-Noire. Ces documents seront mis à la disposition de l'évaluateur par le Samusocial Pointe-Noire.
- Un cadrage méthodologique de l'évaluation avec des échanges préalables entre le Samusocial International et l'évaluateur afin de garantir la compréhension et le respect des termes de référence de l'évaluation.

Une phase de conduite de l'évaluation qui s'appuiera sur :

- l'observation du travail des équipes du Centre Mobile d'Aide en rue, au Centre d'Hébergement d'Urgence en soins Infirmiers et Psychologiques, et dans les centres partenaires ;
- l'examen des outils et procédures de travail ;
- des entretiens avec toutes les parties concernées par l'Action, y compris groupes cibles et les bénéficiaires de l'Action, notamment :

les enfants et jeunes en situation de rue de Pointe-Noire ; les équipes du Samusocial Pointe-Noire et les membres de son Conseil d'Administration ; les partenaires institutionnels du Samusocial Pointe-Noire, en particulier la Municipalité de Pointe-Noire ; les partenaires opérationnels du Samusocial Pointe-Noire ; les partenaires à Pointe-Noire et Brazzaville dans le domaine d'intervention du Samusocial Pointe-Noire ; les bailleurs de fonds du projet à Pointe-Noire et à Brazzaville dont la délégation de l'Union européenne.

Une phase de restitution de l'évaluation qui devra s'effectuer en 3 temps :

- en fin de mission terrain, entretien de restitution de la mission et des premières analyses avec le Directeur du Samusocial Pointe-Noire (qui représentera également le Samusocial International), et auquel seront invités les membres du Conseil d'Administration du Samusocial Pointe-Noire et une représentation de la Délégation de l'Union européenne;

Au préalable sera remis au Samusocial International et au Samusocial Pointe-Noire, 2 jours avant l'entretien de restitution, un résumé synthétique de la mission et des premières analyses

- au terme de la mission terrain, remise du rapport final provisoire au Samusocial Pointe-Noire et au Samusocial International (au plus tard le 03/11/2011).

- commentaires du Samusocial Pointe-Noire et du Samusocial International sur la teneur du rapport final provisoire (sous 4 jours ouvrés), et intégration de ces commentaires en réponse dans le rapport définitif (sous forme de modifications du texte, si accord de l'évaluateur avec les commentaires, ou d'insertion dans le rapport des commentaires émis) ; Un entretien de restitution et d'échanges sur les conclusions du rapport et les commentaires éventuels du Samusocial International et du Samusocial Pointe-Noire sera réalisé à cet effet dans les bureaux du Samusocial International.

Le rapport final définitif sera envoyé au Samusocial International et au Samusocial Pointe-Noire au plus tard le 15 novembre 2011.

Le rapport final sera présenté en respectant les trames de rapport d'évaluation généralement demandés par l'Union Européenne. A minima, il devra comporter les chapitres suivants :

- Résumé
- Table des matières, tableaux et acronymes
- Introduction
- Méthodologie, questions traitées
- Résultats et analyse par critères
- Visibilité du projet/programme
- Appréciation globale
- Conclusions, leçons et recommandations
- Annexes

Le rapport final sera rédigé en Français. La version finale sera remise en version électronique sous format Word et PDF, ainsi que 3 exemplaires en version papier, brochurés.

3 LES MOYENS REQUIS

3.1 RESSOURCES HUMAINES

L'évaluation sera conduite par un consultant externe francophone, ayant une expérience significative de l'évaluation externe, de la logique du cycle de projet/cadre logique, et ayant une excellente connaissance des enjeux de l'intervention sanitaire et sociale dans les PVD, et ayant idéalement une connaissance de la problématique des enfants et jeunes en situation de rue et/ou de l'action socio-sanitaire en faveur des populations vulnérables/en situation d'exclusion sociale.

3.2 ORGANISATION ET CALENDRIER

Date limite de réception des propositions : le 26 septembre 2011 à 13h (heure française).

Date de notification de l'attribution du marché aux soumissionnaires : 29 septembre 2011

L'évaluation devra être préparée, menée et achevée au plus tard le 21 octobre 2011 pour la phase réalisée au Congo, et le rapport final remis au plus tard le 15 novembre 2011. L'évaluation inclura :

- la consultation de la base documentaire, des échanges avec le Samusocial International et une rencontre avec le Directeur du Samusocial Pointe-Noire pour l'organisation de l'évaluation ;

- la conduite de l'évaluation sur le lieu de l'action, à Pointe-Noire, avec un déplacement à envisager à Brazzaville ; au Congo la mission débutera au plus tôt le 03/10/2011 se terminera au plus tard le 21/10/2011
- l'élaboration et la transmission du résumé synthétique de la mission et des premières analyses
- l'entretien restitution de la mission et des premières analyses avec le Directeur du Samusocial Pointe-Noire (qui représentera également le Samusocial International), et auquel seront invités les membres du Conseil d'Administration du Samusocial Pointe-Noire et une représentation de la Délégation de l'Union européenne;
- l'élaboration et la remise au Samusocial International et Samusocial Pointe-Noire du rapport provisoire de l'évaluation au plus tard le 03/11/2011 à 16h (heure française)
- la remise des commentaires du Samusocial International et Samusocial Pointe-Noire (sous 4 jours ouvrés)
- L'intégration des commentaires dans le rapport final et la remise au Samusocial International et au Samusocial Pointe-Noire du rapport final de l'évaluation au plus tard le 15/11/2011
-

La durée estimée de l'évaluation au Congo est d'environ 14 jours calendaires.

3.3 BUDGET

L'offre budgétaire proposée par le cabinet d'évaluation devra inclure les honoraires, les frais de déplacement et de mission sur place, le matériel nécessaire à la prise d'information et à l'élaboration et à la production du rapport final et tout frais inhérents à la conduite de la mission d'évaluation. Il sera réputé toutes taxes comprises.

3.4 OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIERE

Les candidats devront soumettre :

- une proposition technique et un calendrier détaillé
- une proposition financière détaillée
- des références en matière d'évaluation de programmes de coopération au développement
- un CV détaillé du ou des évaluateurs proposés

La date limite pour l'envoi des offres techniques et financières est le 26 septembre 2011 à 13h (heure française).

Merci de les adresser par courrier électronique, avec mention « Evaluation SSPN » à Magali Barbier, m.barbier@samu-social-international.com, chargée de programmes du Samusocial International, avec copie à Adrien Casseron, samusocial.pn@googlemail.com, Directeur du Samusocial Pointe-Noire.

ANNEXE 1 – Situations d'exclusion de la participation au marché de services :

Sont exclus de la participation à un marché les candidats ou les soumissionnaires :

(a) Qui sont en état ou qui font l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire ou de concordat préventif, de cessation d'activité, ou sont dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans les législations et réglementations nationales ;

(b) Qui font l'objet d'une condamnation prononcée par un jugement ayant autorité de chose jugée pour tout délit affectant leur moralité professionnelle ;

(c) Qui, en matière professionnelle, ont commis une faute grave constatée par tout moyen que le Bénéficiaire peut justifier ;

(d) Qui n'ont pas rempli leurs obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou leurs obligations relatives au paiement de leurs impôts selon les dispositions légales du pays où ils sont établis ou celles de France ou encore celles de la République du Congo ;

(e) Qui ont fait l'objet d'un jugement ayant autorité de chose jugée pour fraude, corruption, participation à une organisation criminelle ou toute autre activité illégale portant atteinte aux intérêts financiers des Communautés ;

(f) Qui, suite à la procédure de passation d'un autre marché ou de la procédure d'octroi d'une subvention financés par le budget communautaire européen ont été déclarés en défaut grave d'exécution en raison du non-respect de leurs obligations professionnelles.