

UNION EUROPEENNE



REPUBLIQUE DU MALI



Appui et Renforcement des Initiatives des Acteurs Non Étatiques

Schéma Opérationnel de Renforcement des Capacités des Organisations de la Société Civile

Rapport final

juin.-07

Réalisation

Synergie Conseil-
SARL

Adresse
B.P. E 2544 Bamako
Djélibougou, Rte Koulikoro
☎ : (223) 224 19 00/673 10 56
Synergieconseil2000@yahoo.fr



Institut Africain de l'Entreprise
B.P. E4583 – Avenue Cheick Zayed
ACI 2000 - Hamdallaye – Bamako - MALI
☎ : (223) .229.32.83 - ✉ :
iae@afribonemali.net

Plan du rapport

SCHEMA OPERATIONNEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE.....	1
Rapport final.....	1
INTRODUCTION.....	3
Contexte et justification.....	3
Objectifs et résultats attendus.....	4
METHODOLOGIE	5
L'approche méthodologique	5
Les ateliers.....	5
Les méthodes de travail dans les ateliers	6
Déroulement de la mission	6
RESULTATS.....	7
Diagnostic des OSC.....	7
Les défis à relever par les OSC.....	7
Les Problématiques principales des OSC.....	7
Les Axes de progrès à réaliser par les OSC	8
Causes de rejet des offres dans le 1^{er} appel à projets.....	9
SCHEMA OPERATIONNEL DE RC DES OSC	10
Stratégie d'approche.....	10
Les domaines de renforcement des capacités identifiés par les OSC	10
Les formes de renforcement des capacités	11
Les niveaux d'OSC les plus concernés	11
Les critères d'éligibilité	12
Le système de suivi-évaluation des actions.....	13
Le Plan Opérationnel de RC des OSC	15
1 ^{er} Domaine de Renforcement des Capacités : Positionnement stratégique	16
2 ^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Partenariat et Réseautage.....	17
3 ^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Renforcement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles.....	18
4 ^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Compétences techniques	19
5 ^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Information, Communication, Concertation.....	20
ANNEXES	21
Annexe 1 : Liste des rapports des ateliers d'analyse des besoins en RC au niveau des Régions et le District de Bamako	21
Annexe 2 : Détail des causes des rejets des dossiers au 1^{er} appel à projets	22
Causes des rejets des projets des OSC de Niveaux 3 et 4	23
Causes des rejets des projets des OSC de Niveaux 2	25
Causes des rejets des projets des OSC de Niveaux 1	29
Annexe 3 : Plan de Renforcement des capacités des OCR	37
Plan de renforcement des compétences techniques.....	37
Plan de renforcement des ressources humaines et matérielles	41

INTRODUCTION

Contexte et justification

Le Gouvernement du Mali s'est engagé dans le CSLP¹ à mettre en place un Programme de Renforcement des Capacités de la Société Civile (SC).

Afin de consolider et de renforcer les objectifs opérationnels du Gouvernement, le PIN² pour le neuvième FED a retenu, parmi les actions hors concentration, un appui à la SC³ permettant de stimuler la participation de cette dernière à la définition, la mise en œuvre et le suivi des politiques de développement comme facteur essentiel de la réussite de la stratégie dans son ensemble. A ce titre le Programme ARIANE⁴ a été mis en place à travers un fonds de 7 millions d'Euros permettant de financer les initiatives de la SC et de renforcer ses capacités.

Rappel de l'Objectif global ARIANE

« Renforcer les formes efficaces de gouvernance, au niveau local, régional et national, permettant aux ANE d'une part une implication effective dans la définition des politiques publiques et d'autre part de soutenir leurs efforts déployés en matière de lutte contre la pauvreté ».

Les deux unités de gestion créées ont pour objectifs de « Consolider la société civile malienne par le financement des actions de base en faveur de la gouvernance et de la lutte contre la pauvreté, le renforcement des capacités des acteurs non étatiques et l'amélioration de l'information et de la communication ».

Faiblesses des organisations de la société civile

Les objectifs assignés au programme ARIANE se justifient pleinement du fait d'une certaine unanimité sur les faiblesses structurelles, organisationnelles des OSC maliennes ; où nous avons relevé les points saillants suivants :

- absence de vision propre sur le développement du pays et opacité sur les stratégies poursuivies
- une faible capacité à identifier les enjeux et à analyser les documents politiques et e stratégies en matière économique et sociale, politique et environnementale ;
- absence (de proposition et/ou d'initiatives) dans les instances de formulation et d'analyse de politiques, stratégies et programmes ;
- insuffisance en ressources humaines de qualité et de compétences avérées ;
- faibles capacités de mobilisation, d'organisation et de gestion ;
- insuffisance des ressources financières et des moyens technologiques.

¹ CSLP : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté

² PIN : Programme Indicatif National

³ SC : Société Civile

⁴ ARIANE : Appui et Renforcement des Initiatives des Acteurs Non Étatiques

Objectifs et résultats attendus

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités de l'URC⁵ de ARIANE, il est prévu l'élaboration d'un schéma opérationnel de RC⁶ ; véritable document stratégique pour le renforcement des capacités de la société civile pendant toute la durée du Programme ARIANE.

Ce document est un élément essentiel, fortement stratégique dans les objectifs de l'URC/ARIANE qui se résumant à ceci :

- « renforcement des compétences/capacités des ANE⁷
- renforcement de leur rôle de plaidoyer et d'acteur complémentaire à l'Etat au niveau de la disponibilité des services collectifs ».

Le présent rapport, principal résultat attendu, livre les résultats de l'Analyse Besoins en RC des OSC menée en avril/mai 2007 dans toutes les régions du Mali et le District de Bamako.

C'est un document de référence qui :

1. servira de base à la préparation des plans annuels de RC avec des actions adaptées à chaque typologie d'organisation en vue d'offrir la possibilité d'avoir accès à une expertise de qualité dans des domaines bien précis ;
2. doit concerner toutes les catégories d'OSC⁸ et toutes les régions du Mali ;
3. prendra en charge les besoins prioritaires en matière de Renforcement de Capacités ;
4. reflètera les résultats obtenus dans les régions

En terme de résultats recherchés, il s'agit aussi d'aboutir à des idées claires sur la manière dont les organisations voient :

- le problème du suivi des actions de RC à programmer ainsi que
- les critères à mettre en avant pour que les OSC bénéficient des actions prévues.

⁵ URC : Unité de Renforcement des Capacités

⁶ RC : Renforcement de capacités

⁷ ANE : Acteurs Non Etatiques

⁸ OSC : Organisation de la Société Civile

METHODOLOGIE

L'approche méthodologique

Nous sommes dans un cas de conception *participative* d'actions de renforcement de capacités. Nous avons utilisé des techniques et outils appropriés pour ce type de cas. C'est une approche dynamique où les OSC ont été fortement impliquées dans la recherche et la formulation des besoins de renforcement de capacité.

La démarche pour couvrir le pays fut d'organiser des ateliers dans toutes les régions du Mali, regroupant le maximum d'OSC ; ce qui est la garantie que les besoins exprimés soient les leurs :

La méthode appliquée peut se résumer en une autoévaluation, orientée vers les résultats, *vers la performance des organisations, vers la performance de leurs personnels et dirigeants*. Autrement dit, les OSC ont eu à analyser leurs pratiques à la lumière de leurs ambitions, de leurs objectifs ; et partant, de proposer des dispositifs de renforcement de capacités pouvant leur permettre d'obtenir les résultats, d'atteindre la performance en :

- éliminant leurs faiblesses constatées ou en devenir
- garantissant des performances plus élevées.

Pour ce faire, pendant les ateliers, les OSC ont eu à s'interroger sur leurs **façons de travailler**, sur la meilleure façon pour elles :

1. de se repositionner dans la société en mouvement et accomplir leur mission : veille sur le contexte, valeurs à développer, encrage institutionnel, objectifs à atteindre
2. de se structurer pour atteindre les objectifs : organisation, management, compétences techniques
3. d'obtenir les résultats attendus : fonctionnement, suivi
4. de développer de nouveaux comportements permettant de s'améliorer dans les points faibles et de se renforcer dans les points forts.

La démarche d'animation de l'atelier a été telle que :

- les analyses ont été faites pendant les ateliers
- les actions de renforcement des capacités ont été celles des OSC et non l'interprétation des consultants animateurs
- les OSC ont été considérés comme des partenaires dans la recherche de dispositifs de renforcement de capacité et non comme les objets à étudier.

Les ateliers

Nous avons organisé au total 9 ateliers, plus un atelier de synthèse.

Chaque atelier a regroupé

- les représentants des plateformes et des coordinations (3^e et 4^e niveau)
- les représentants des organisations de base (1^{er} et 2^{ème} niveau).

Pour une meilleure validation des résultats des travaux d'ateliers et pour créer les synergies nécessaires, les participants ont travaillé en groupes de travail dont la composition a été pensée de manière à retrouver dans chacun les représentants des organisations faitières et les OCR⁹.

⁹ OCR : Organisme Correspondant Régional

Les méthodes de travail dans les ateliers

Nous avons utilisé une approche simple où, à chaque séquence, les participants travaillaient en groupe (petits groupes ou grands groupes) pour donner leurs analyses et tirer des conclusions en terme d'axes de progrès pour les OSC et d'actions en renforcement de capacités.

Chaque groupe de travail faisait son travail d'analyse, en partant de leurs connaissances et de leurs représentations sur le domaine traité et aussi sur la base de documents de travail (chaque fois que cela était utile et possible). Ainsi, pour mémoire, les participants ont eu à prendre connaissance de documents tels que :

1. les problèmes des OSC, répertoriés par la Mission d'identification du programme ARIANE ;
2. les problèmes des OSC, répertoriés par le PNUD (PDI) ;
3. les insuffisances relevées dans les projets soumis à l'UAIC/ARIANE ;
4. quelques idées provenant de l'étude du PNUD (PDI) en matière de renforcement de capacités des OSC ;
5. les priorités ressorties lors des ateliers régionaux avec la Mission d'identification ;
6. les critères d'éligibilité proposés par la Mission d'identification ;
7. les actions potentielles proposées par la mission d'identification du programme ARIANE ;
8. les activités de renforcement de capacités des OSC pour le PDI ;
9. et dans l'atelier de synthèse : les actions prioritaires et les formes d'organisation par Domaine de RC des OSC proposées par chaque atelier régional.

Les restitutions des travaux de groupe ont fait l'objet d'analyses de groupe, de questions réponses et de synthèses en terme d'axes de progrès pour les OSC et d'actions en renforcement de capacités.

Déroulement de la mission

L'animation des ateliers a été faite par

- M. Daha Tidiane BÂ de l'Institut Africain de l'Entreprise pour l'atelier d'analyse des besoins de Bamako et pour l'atelier de synthèse à Bamako
- M. Moussa Dembélé de Synergie Conseil pour l'ensemble des 10 ateliers.

A chaque fois, les ateliers ont commencés en présence des représentants de l'Ordonnateur National, de la Délégation de la Commission Européenne, d'une plateforme ou d'un OCR représentant la société civile, des autorités administratives régionales et de ARIANE.

Chaque atelier a réuni une trentaine de participants, représentant les organisations de la société civile, notamment des plateformes et autres faïtières de la société civile, quelques associations importantes, traitant de thèmes spécifiques ainsi que les représentants des OCR.

Nous avons organisé au total 9 ateliers, plus un atelier de synthèse.

Les ateliers organisés ont été les suivants :

Région	Date
1. Ateliers d'Analyse des Besoins en RC des OSC :	
a. Bamako	11 et 12 avril 2007
b. Koulikoro	16 et 17 avril 2007
c. Kayes	20 et 21 avril 2007
d. Sikasso	24 et 25 avril 2007
e. Tombouctou	02 et 03 mai 2007
f. Kidal	07 et 08 mai 2007
g. Gao	10 et 11 mai 2007
h. Mopti	14 et 15 mai 2007
i. Ségou	17 et 18 mai 2007
2. Atelier de Synthèse de l'Analyse des Besoins en RC des OSC à Bamako	31 mai 2007

RESULTATS

Diagnostic des OSC

Les éléments qui suivent sont une synthèse des travaux réalisés par les ateliers régionaux, pour aboutir aux actions de renforcement de capacités ; actions reprises dans les travaux des groupes.

Nous avons estimé utile de rappeler ici la synthèse que nous avons faite des résultats obtenus par les régions.

Les défis à relever par les OSC

Les travaux réalisés par les ateliers régionaux ont évoqué les dangers qui guettent les OSC, recensé les principaux défis à relever et dans le lot, ceux qu'il convient de considérer en priorité.

La synthèse de ces éléments est la suivante :

1. Les dangers qui guettent les organisations de la société civile sont :
 - La politisation des OSC, dans le mesure où certaines se révèlent comme des relais à des partis politiques ;
 - Les insuffisances en matière d'organisation e de structuration ;
 - L'insuffisance des ressources ;
 - Le non professionnalisme des acteurs et le manque de spécialisation des organisations ;
 - Le manque de vision stratégique ;
2. Les défis relevés assez communs, évoqués dans les ateliers sont :
 - Soustraire les organisations de l'influence politique ;
 - S'attaquer au développement organisationnel ;
 - Procéder à la mobilisation des ressources ;
 - Accroître la professionnalisation ;
 - Engager vivement la promotion de la gouvernance en interne ;
 - Construire urgemment des positionnements stratégiques adaptés ;
3. Les problématiques identifiées comme éléments à considérer de manière prioritaire sont :
 - le phénomène de politisation ;
 - le manque de professionnalisme des organisations et dans les organisations ;
 - les faiblesses organisationnelles et structurelles ;
 - la mauvaise gouvernance au sein des organisations.

Les Problématiques principales des OSC

Pendant les ateliers, nous avons procédé à un diagnostic des OSC qui a consisté à identifier les éléments à conserver, à améliorer ou à abandonner dans les domaines suivants :

1. la manière dont elles pilotent leurs stratégies
2. la manière dont est gérée la dynamique sociale et organisationnelle
3. la manière dont l'action est conduite au jour le jour

4. la manière dont les changements sont gérés : de la prise de décision à la finalisation.

La synthèse des notes que les OSC se sont données est le suivant :

DOMAINES	NOTES /10
■ Positionnement stratégique	4.60
■ Dynamique socio organisationnelle	4.62
■ Conduite de l'action	5.25
■ Pilotage du changement	4.36

Au regard de ces notes, on ressent l'impérieuse nécessité de changement : positionnement stratégique et dynamique socio organisationnelle. Toutefois, les compétences semblent justement très faibles dans le pilotage du changement (plus qu'ailleurs). Autant dire (ou conclure) que les OSC ont fortement besoin de renforcer leurs compétences dans la conduite du changement, avec priorité aux positionnements stratégiques et le pilotage de la dynamique interne.

Les Axes de progrès à réaliser par les OSC

Compte tenu des diagnostics réalisés par les ateliers régionaux ainsi que des problèmes des OSC tels que identifiés par la mission d'identification de l'Union Européenne, les progrès à réaliser, les avancées estimées les plus importantes à réaliser par les OSC (en terme d'axes de progrès) ont été identifiés.

La synthèse de ces travaux permet de mettre l'accent sur les progrès suivants à réaliser de façon prioritaire :

1. Renforcer les capacités des responsables des OSC à avoir une vision ;
2. Amener les OSC à se spécialiser dans des domaines d'activités afin d'accroître leurs expertises ;
3. Mettre en place des cadres de concertation fonctionnels (réseaux) et dynamiser les cadres existants ;
4. Renforcer la collaboration entre les OSC et entre celles-ci et les partenaires (PTF¹⁰ et Administration) ;
5. Renforcer la capacité des OSC à élaborer et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources financières ;
6. Renforcer les capacités des responsables des OSC dans l'analyse et la formulation des politiques nationales ;
7. Renforcer les capacités des responsables des OSC en plaidoyer et lobbying ;
8. Renforcer les capacités des responsables des OSC en montage des projets selon les procédures des partenaires (UE¹¹, autres PTF, Gouvernement) ;
9. Renforcer la capacité des OSC (genre, montage de projets, alphabétisation, GRH, leadership, gestion administrative et financière, prévention et gestion des conflits) ;
10. Renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des OSC ;
11. Développer un mécanisme efficace et cohérent d'information, de communication et de concertation entre OSC ;
12. Amener les OSC à améliorer leur système de gouvernance.

¹⁰ PTF : Partenaires techniques et financiers

¹¹ UE : Union Européenne

Causes de rejet des offres dans le 1^{er} appel à projets

Le premier appel à propositions de projets à subventionner par ARIANE (AP1/ARIANE 2006-2008) a été lancé le 25 octobre 2006 et la réception des demandes de subventions a été clôturée comme prévue le 8 janvier 2007 à midi.

Les trois premières étapes de la sélection des dossiers ont été réalisées, à savoir :

- Ouverture et vérification administrative
- Evaluation des notes succinctes
- Evaluation des demandes complètes.

Le processus de sélection des demandes de subventions, réalisée par l'UAIC au niveau de ces étapes permet de constater quelques insuffisances. En effet, sur un ensemble de 338 dossiers reçus, 177 ont été retenus à la première étape pour l'évaluation des notes succinctes, soit 52% du total.

Les raisons de rejets des projets par les Comités Techniques Régionaux de Présélection se résument au :

- le non respect du formulaire de demande de subvention de l'UE, publié pour cet appel
- le non respect de certains points des lignes directrices à l'intention des demandeurs de subventions tels que : la date et l'heure limite de dépôt des dossiers, les critères de choix / éligibilités du demandeur, des actions et du partenaire

A l'étape 2, 139 dossiers ont été recalés pour des raisons liées essentiellement à :

- la faiblesse des capacités opérationnelles des structures sur le terrain
- manque de cohérence entre les objectifs, les résultats et les activités
- l'insuffisance de la méthodologie d'approche
- non respect du canevas de présentation
- manque de partenaire/ mauvaise compréhension du partenariat selon l'UE
- la manière de poser les problèmes qui paraissent trop généraux et ne permettent pas de garantir l'atteinte des résultats
- la non définition claire des rôles et responsabilités des acteurs
- la non description de l'expertise technique
- la non mise en exergue de la complémentarité de l'action du Gouvernement et des autres acteurs
- le manque d'expérience en gestion de projet.

Enfin, à l'étape 3, 20 dossiers ont été recalés. Les raisons de ces rejets sont liées entre autre à :

- la non prise en compte de l'aspect durabilité/pérennité
- l'incohérence du budget par rapport aux besoins
- la faiblesse au niveau coût/efficacité
- l'incohérence entre les objectifs, les activités, les résultats et impacts attendus
- la description très sommaire des activités et la non définition claire des cibles/bénéficiaires des actions
- la non pertinence de la proposition par rapport aux objectifs et les priorités de l'appel à la proposition.

Schéma Opérationnel de RC des OSC

Stratégie d'approche

Bien que le programme URC/ARIANE ne puisse pas répondre à l'ensemble des besoins exprimés, il a tout de même les éléments pour adopter une approche efficace et structurante pour répondre aux attentes des OSC.

Le problème du renforcement des capacités des OSC devra être vu comme un ensemble d'actions de renforcement de capacités :

- regroupées par domaines de RC
- réalisables sous certaines formes efficaces
- concernant les OSC suivant leur position dans la classification en 4 niveaux
- offertes aux OSC si elles correspondent à certains critères prédéfinis
- qui devront faire l'objet d'un suivi-évaluation selon des procédures bien spécifiques et formelles.

De cette manière, les choix vont être plus faciles et bien motivés. En effet, les domaines de RC vont servir essentiellement pour donner les priorités dans la programmation par l'URC/ARIANE tandis que les formes des activités seront utiles dans la formalisation des standards de suivi-évaluation.

Les domaines de renforcement des capacités identifiés par les OSC

Les axes de progrès prioritaires qui ont été dégagés par les OSC se retrouvent dans les 5 domaines de renforcement de capacités suivants :

1. **Amélioration du positionnement stratégique** : les actions de réflexion, d'analyse et de prise de position sur des questions en lien avec les missions et les valeurs de l'OSC
2. **Développement du partenariat et du réseautage** : les relations de collaboration, développées par l'OSC, pour accomplir sa mission en complémentarité avec les autres acteurs
3. **Développement des capacités organisationnelles et institutionnelles** : l'ensemble des dispositifs et mécanismes internes développés dans un processus dynamique par l'OSC, lui permettant de jouer pleinement son rôle
4. **Renforcement des compétences techniques** : L'acquisition par les ressources humaines des connaissances et habiletés permettant de réaliser des actions en rapport avec les objectifs et les missions de l'OSC
5. **Améliorer les actions d'information/communication/concertation** : L'ensemble des relations de collaboration et d'échanges réguliers développées par l'OSC pour renforcer sa dynamique interne et de synergie d'actions avec les autres acteurs.

En se référant aux diagnostics réalisés et aux axes de progrès dégagés, ces domaines (tout en demeurant toutes importantes) n'ont pas le même poids si l'on veut résoudre durablement les problématiques qui préoccupent les OSC.

Bien évidemment, le domaine portant sur le positionnement stratégique semble le plus structurant dans la mesure où c'est la formulation de la vision et des finalités de l'OSC, compte tenu de son environnement, qui va déterminer toutes les stratégies (alliances, financières, etc.), et partant :

- les formes d'organisation et d'interventions appropriées
- les exigences en matière de compétences
- les dispositifs appropriés pour mieux communiquer en interne et à l'externe.

Les formes de renforcement des capacités

Les actions en RC demeurent principalement les formations, les ateliers et l'appui-conseil.

La synthèse des actions prioritaires de renforcement de capacités, par forme de réalisations est la suivante :

Formes d'action	Actions qui se prêtent mieux à la forme
1. Les formations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le DIRO ; ▪ les textes législatifs et réglementaires ▪ les rôles et missions ; ▪ le plaidoyer et le lobbying ; ▪ la gestion de la vie associative ; ▪ le genre.
2. Les ateliers, accompagnements et échanges d'expériences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la planification stratégique ; ▪ la formulation d'une vision ; ▪ l'analyse et la formulation de politique ; ▪ le leadership et le montage de projets ; ▪ la mobilisation des ressources ; ▪ les techniques de négociation.
3. L'appui conseil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un dispositif de suivi évaluation des OSC ; ▪ Création et dynamisation des cadres de concertation ; ▪ Appui à la mise en place de réseaux par domaine de spécialisation ; ▪ Appui aux responsables des OSC à l'élaboration et à l'application des manuels de procédures administratives et financières.
4. Les études et conseils	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualisation de répertoire des OSC et identification des centres d'intérêt (motivation) ▪ Mise en place d'une base de données sur les OSC au niveau régional et national
5. Les voyages d'études	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanges d'expériences et de pratiques avec les OSC des autres pays

On peut retenir que les actions portant sur les compétences touchant les domaines stratégiques se prêtent davantage à la forme que représente les ateliers, accompagnement.

Les niveaux d'OSC les plus concernés

L'approche la plus structurante et la plus efficace qui s'est dégagée, même si ce n'était pas de manière formelle et déterminée, a été de :

- mettre l'accent sur les OSC des niveaux 4 et 3, qui sont moins nombreuses et plus formalistes
- jouer l'effet démultiplicateur en encourageant ces dernières à dupliquer leurs compétences acquises, auprès de leurs adhérents, partenaires des niveaux 2 et 1.

Cette approche, mis en parallèle avec le poids donné aux problèmes de positionnement permet de comprendre et d'adhérer plus facilement aux actions prioritaires telles que définies par les ateliers. En effet, en faisant le compte, on remarque que les actions prioritaires s'adressent davantage aux niveaux 3 et 4 qu'aux autres.

Le rôle de démultiplicateur pourra être renforcé par le fait que les OSC des niveaux supérieurs pourront se faire appuyer par l'UAIC¹²/ARIANE en élaborant leurs propres Plans de Renforcement de Capacités sous forme de projets à présenter dans les appels à projets.

Cette approche est très structurante dans la mesure où, en organisant les actions communes de renforcement des capacités des OSC des niveaux 2 et 1, les OSC des niveaux 3 et 4 se retrouvent renforcées dans leur rôle fédérateur et dans leurs capacités à proposer des initiatives.

Les critères d'éligibilité

L'analyse des critères d'éligibilité a permis d'édicter quelques principes pouvant garantir le succès du programme, en tenant compte des OSC telles qu'elles sont et non telles qu'elles devraient être.

Les critères préalablement imaginés dans le rapport de la Mission d'Identification¹³ ont paru difficilement applicables pour l'ensemble des actions en renforcement des capacités ; notamment le fait qu'ils prévoient une analyse institutionnelle de l'OSC pour être éligible.

L'approche la plus réaliste a consisté à regarder les critères sous deux angles :

1. les critères généraux applicables quelque soient les actions en renforcement des capacités, adaptables au besoin suivant le thème abordé et/ou les formes d'intervention
2. les critères spécifiques à certaines actions d'envergure, où une analyse institutionnelle est possible.

Les critères généraux

Les différents ateliers ont estimé que les critères généraux proposés sont acceptables, avec quelques réserves mineures. Le tableau suivant permet de le voir.

Critères généraux	Appréciations
1. Appartenir à un des 4 niveaux de la typologie d'OSC : base, accompagnement, faïtier 1 ^{er} et 2 ^{ème} niveau	
2. Pouvoir apporter la preuve de leurs activités et de leur expérience : exister au moins pendant deux ans, existence de la continuité de l'action depuis sa création, existence de plans d'actions, élaboration de budget annuel et précision de sa source de financement, domaines d'intervention claires et des projets menés dans ces domaines	Etre flexible par rapport à la continuité des actions pour certains thèmes
3. Disposer d'une certaine structure organisationnelle : personnel à temps plein, volontaire, organigramme...	Personnel à temps plein, sévère pour les OSC de niveau 1
4. Prouver qu'ils ne poursuivent pas un but lucratif : existence de statuts et règlements intérieurs, mission et vision existante	But non lucratif pénalise les sociétés coopératives
5. Démontrer leur caractère local : existence d'un siège dans la région	Revoir le critère du siège dans la région qui paraît sévère pour les OSC de niveau 1.
6. Être en mesure de prouver leur fonctionnalité : tenue régulière des réunions des organes statutaires existence et respect des critères d'adhésion des nouveaux membres, renouvellement régulier du bureau participation des membres aux activités	

¹² UAIC : Unité d'accompagnement des Initiatives à la base et d'Information Communication

¹³ Mission d'identification des mesures d'accompagnement de la Société civile (PROJET 9 ACP MLI 01)

Critères spécifiques

Il faut toutefois noter que, les participants pensent que des critères supplémentaires devront être ajoutés lorsqu'il s'agira de certaines actions spécifiques de renforcement de capacités ; critères se rapprochant de celles qui ont été proposées par la mission de diagnostic. En effet, on peut difficilement admettre une organisation de 1^{er} niveau éligible à des actions telles que la création de groupes de veille, la construction d'alternatives politiques ou une campagne de sensibilisation sur le rôle des OSC ; actions qui supposent un niveau d'organisation plus élevé.

Pour les actions d'envergure, celles touchant l'ensemble des OSC, il faudrait imaginer des critères spécifiques s'inspirant de ceux prévu par l'analyse institutionnelle telle que imaginée par la mission d'identification. Il s'agit notamment de vérifier au niveau de l'OSC ou du groupe d'OSC :

1. la dynamique institutionnelle (et gestion démocratique)
2. la pertinence de la mission et sa cohérence avec l'action
3. la pluralité et la transparence du financement
4. les aptitudes à la programmation et à la planification
5. la consistance de la structure et la capacité à gérer des fonds et des programmes
6. la transparence dans la gestion et la redevabilité
7. etc.

Ce sont là des exemples de critères qui prouvent que l'OSC est capables de mener l'action, que l'OSC est bien positionnée au regard des enjeux actuels, que ses méthodes de gestion de l'action présentent des éléments rassurants sur l'efficacité et la performance recherchées, etc.

Il reviendra à l'URC/ARIANE et son comité de suivi d'imaginer et arrêter des procédures claires permettant de rendre ces critères spécifiques opérationnels, visibles et acceptables.

Le système de suivi-évaluation des actions

Il ressort de l'analyse des besoins en renforcement de capacités que le Comité de Suivi de ARIANE devra être fortement impliqué, ainsi que les OCR¹⁴. Les quelques principes ont été édictés en synthèse des travaux :

- le suivi doit se faire nécessairement avec une forte implication du Comité de suivi, sur la base d'un certain nombre d'éléments à définir : quels types de document sont à produire pour ce faire, quand, où, par qui et comment ; conçus avec la participation des différents intéressés, y compris les faitières de 3^{ème} et 4^{ème} niveaux
- deux types de suivis sont à considérer : le suivi réalisé en interne par les dispositifs de l'URC/ARIANE (équipe URC, OCR avec le concours des OSC, Comité de Suivi) et l'évaluation externe (fait par un intervenant extérieur pour valider les évaluations et analyses d'impacts) ; et dans les deux cas, les procédures et le contenu du suivi doivent être définis à l'avance
- le Comité de suivi peut déléguer tout ou partie du suivi aux OCR ; les procédures de suivi et le contenu des documents de suivi devront être convenus, et notamment devront préciser les indicateurs de progrès qui permettront de situer les responsabilités, de suivre l'état d'avancement et procéder aux redressements à faire
- le suivi doit comprendre une revue trimestrielle ou semestrielle ; revue légère où les acteurs doivent se retrouver pour voir ce qui a été fait ou pas fait, ce qui a marché ou pas marché ; et, sur la base des responsabilités, procéder aux corrections nécessaires et à la consolidation des bonnes pratiques, etc.

¹⁴ OCR : Organisme Correspondants Régionaux de ARIANE.

Les différents niveaux de suivi-évaluation et l'implication des acteurs

En matière de suivi, il convient de considérer qu'il y a plusieurs niveaux :

1. suivre la mise en œuvre des actions répertoriées dans le Schéma Opérationnel de Renforcement des Capacités des OSC. A ce niveau, le Comité de suivi et les OSC de 4^{ème} et 3^{ème} niveau devront être impliqués
2. suivre la réalisation de chacune des actions planifiées. A ce niveau les OCR devront être fortement responsabilisées
3. évaluer les résultats et les impacts des actions planifiées et réalisées, spécifiquement et globalement. A ce niveau, le Comité de Suivi et l'URC peuvent, en complément de leur propre suivi-évaluation, faire faire l'évaluation et les analyses d'impacts par des prestataires et structures tierces (pouvant être les faitières).

L'URC/ARIANE demeure toutefois, le maître d'œuvre pour l'ensemble du suivi-évaluation et gardera une place de supervision générale.

Démarche pour mettre en place les indicateurs de suivi

Pour la mise en place des indicateurs, il faut savoir qu'il y a 3 catégories d'indicateurs, chacun correspondant aux niveaux de suivi ci-dessus :

1. les indicateurs d'objectifs et de contexte (vérification du niveau 'objectifs' du cadre logique) : avons-nous planifié les actions qu'il faut pour les OSC qu'il fallait
2. les indicateurs de ressources et de réalisation (vérification du niveau 'activité' du cadre logique) : avons-nous réalisé les actions tel que cela devait être fait
3. les indicateurs de résultat et d'impact (vérification du niveau 'résultat' du cadre logique) : avons-nous obtenu les résultats immédiats attendus et au-delà, les effets à moyen et long terme.

En suivant ce découpage, on retrouvera une série d'indicateurs qui répond aux 3 niveaux cités ci-dessus.

L'URC/ARIANE devra inclure des accompagnements des OCR en suivi-évaluation dans les actions de renforcement des capacités prévues pour les OCR. Elles devront inclure la définition des indicateurs par actions pour tous les types d'indicateurs ci-dessus.

Ce travail devra être fait avec l'implication du Comité de suivi, les plateformes et en travaillant par forme d'action. Pour les actions spécifiques concernant seulement les Plateformes et les Coordinations, il conviendrait de définir les indicateurs, mais de manière spécifique. En effet, on ne peut pas imaginer les mêmes indicateurs pour la création du portail des OSC et pour la planification stratégique.

Le Plan Opérationnel de RC des OSC

Les travaux sur l'Analyse des besoins en renforcement des capacités ont permis d'identifier 5 grands chantiers de renforcement des capacités des OSC, que nous appellerons les « Domaines de Renforcement de Capacités » :

1. Positionnement stratégique
2. Partenariat et réseautage
3. Renforcement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles
4. Compétences techniques
5. Information, Communication, Concertation.

La synthèse suivante regroupe les actions prioritaires en renforcement des capacités par domaine et indique à chaque fois :

- les formes de réalisation ;
- les niveaux d'OSC concernés
- les périodes de planification idéales.

Ce sont ces actions qui constituent les activités à planifier par l'URC/ARIANE (dans ses Plans annuels) pour le renforcement des capacités des OSC ; en s'inspirant des éléments livrés ci-dessus dans la stratégie d'approche pour la mise en œuvre.

Les plans annuels que l'URC élaborera prendront comme base le plan opérationnel ci-dessous ; en tenant toutefois compte des autres impératifs de ARIANE : capacités budgétaires, règles et procédures relatives à son cadre logique, etc.

1^{er} Domaine de Renforcement des Capacités : Positionnement stratégique

Groupe de travail : Synthèse

Actions prioritaires du domaine	Formes appropriée de l'action	Niveaux d'organisation concernés par l'action (plateforme, coordinations, 2 ^{ème} ou 1 ^{er} niveau)	Année et semestre de programmation idéale									
			2007		2008		2009		2010			
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
▪ Elaboration d'une vision partagée des OSC	Ateliers d'échanges et de réflexions	3 et 4 niveaux		X								
▪ Construction d'alternative politique ; propositions de politiques de développement	Atelier	4 et 3					X					
▪ Formation et accompagnement des responsables en analyse et formulation des politiques de développement	Formations	3 et 4				X						
▪ Création de groupes de veille et d'influence sur les politiques	Atelier	3 et 4				X						
▪ Formation des Responsables des OSC en Plaidoyer /lobbying	Formations	Tous les niveaux selon les thématiques			X							
▪ Campagne de sensibilisation sur le rôle et la place des OSC	Fora de proximité/débats	2 et 3		X	X	X	X	X	X	X	X	X
▪ Organisation des ateliers d'information et de réflexion au niveau régional et local sur les politiques nationales sectorielles de développement	Ateliers	1 et 2			X							

2^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Partenariat et Réseautage

Groupe de travail : Synthèse

Actions prioritaires du domaine	Formes appropriée de l'action	Niveaux d'organisation concernés par l'action (plateforme, coordinations, 2 ^{ème} ou 1 ^{er} niveau)	Année et semestre de programmation idéale								
			2007		2008		2009		2010		
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
▪ Appui institutionnel aux réseaux : Diagnostic institutionnel, plan stratégique des OSC	Appui conseil	4			X						
▪ Mise en place de réseaux entre les OSC du sud et celles du Nord autour d'objectifs communs ;	Appui technique et financier	3 et 4				X					
▪ Echanges d'expériences entre réseaux et entre réseaux et partenaires	Voyages, ateliers, échanges	4 et 3		X							
▪ Formation en réseautage	formation	3, 4, 2			X						
▪ Mise en place d'une base de données sur les OSC ;	Appui technique et financier	3		X		X		X			X
▪ Mise en place et Dynamisation des cadres concertation existants ;	Appui technique et financier	3 et 2			X						
▪ Appui à la mise en place/ animation de groupes thématiques (ex. bonne gouvernance, environnement, etc.)	Appui technique et financier	2				X					

3^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Renforcement des Capacités Organisationnelles et Institutionnelles

Groupe de travail : Synthèse

Actions prioritaires du domaine	Formes appropriée de l'action	Niveaux d'organisation concernés par l'action (plateforme, coordinations, 2 ^{ème} ou 1 ^{er} niveau)	Année et semestre de programmation idéale									
			2007		2008		2009		2010			
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
▪ Mise en place' de dispositifs autonomes de suivi évaluation de projets et programmes (Etat et société civile), suivi de conventions	Appui technique et financier	3 et 4			X							
▪ Appui a l'élaboration d'un code de conduite	Etude et Ateliers de partage	4 et 3 et 2		X								
▪ Formation en DIRO	Ateliers	2 et 3		X								
▪ Appui aux responsables des OSC à l'élaboration et à l'application des manuels de procédures administratives et financière	Atelier Appui - conseil	2 et 3		X								
▪ Audit organisationnel et institutionnel	Appui conseil	2 et 3					X					
▪ Formation et information des responsables sur les textes législatifs et réglementaires (par exemple régissant les OSC et qui intéressent leurs activités)	Ateliers de Formation et d'information	2 , 3, 1			X							
▪ Formation en Leadership	Formation	2, 3, 1			X							

4^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Compétences techniques

Groupe de travail : Synthèse_

Actions prioritaires du domaine	Formes appropriée de l'action	Niveaux d'organisation concernés par l'action (plateforme, coordinations, 2 ^{ème} ou 1 ^{er} niveau)	Année et semestre de programmation idéale								
			2007		2008		2009		2010		
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
▪ Formation en technique de négociation et de mobilisation des ressources	Atelier/ formation	2 et 3				X					
▪ Techniques de Communication	Formation	2, 3			X						
▪ Formation en Genre	Ateliers de formation	3 et 2				X					
▪ Formation en gestion administrative et financière	atelier	2, 1 3		X							
▪ Formation en gestion de projets : Montage, mise en œuvre, suivi évaluation	Ateliers/formation	1, 2, 3		X							
▪ Formation sur les procédures FED	Ateliers de formation	1, 2, 3		X							
▪ Vie associative	Formation	1 et 2		X							
▪ Alphabétisation	Formation	1			X						

5^{ème} Domaine de Renforcement des Capacités : Information, Communication, Concertation

Groupe de travail : Synthèse_

Actions prioritaires du domaine	Formes appropriée de l'action	Niveaux d'organisation concernés par l'action (plateforme, coordinations, 2 ^{ème} ou 1 ^{er} niveau)	Année et semestre de programmation idéale								
			2007		2008		2009		2010		
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
▪ Création d'un portail des OSC	Appui technique et financier	3 et 4		X							
▪ Plan de communication	Appui-conseil	2, 3, 4		X							
▪ Base de données OSC	Appui technique et financier	2 et 3		X							

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des rapports des ateliers d'analyse des besoins en RC au niveau des Régions et le District de Bamako

1. Rapport de l'Analyse des Besoins du District de Bamako
2. Rapport de l'Analyse des Besoins de Koulikoro
3. Rapport de l'Analyse des Besoins de Kayes
4. Rapport de l'Analyse des Besoins de Sikasso
5. Rapport de l'Analyse des Besoins de Tombouctou
6. Rapport de l'Analyse des Besoins de Kidal
7. Rapport de l'Analyse des Besoins de Gao
8. Rapport de l'Analyse des Besoins de Mopti
9. Rapport de l'Analyse des Besoins de Ségou
10. Rapport de synthèse de l'Analyse des Besoins

Annexe 2 : Détail des causes des rejets des dossiers au 1^{er} appel à projets

Les motifs des rejets sont détaillés pour les 139 dossiers recalés à l'étape 2 et les 20 de l'étape 3.

	Etape 2	Etape 3
1. Kayes	4	1
2. Koulikoro	25	4
3. Sikasso	30	3
4. Ségou	15	1
5. Mopti	16	0
6. Tombouctou	9	2
7. Gao	5	1
8. Kidal	4	2
9. Bamako	31	6
TOTAL	139	20

Causes des rejets des projets des OSC de Niveaux 3 et 4

Niveaux 3 et 4 : Etape 2	Niveaux 3 et 4 : Etape 3
<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie suggérée indique que l'idée d'aviculture est évoquée pour soutenir le fonctionnement de la structure au lieu de combler un vide en la matière. Il ne faut pas confondre les spéculations avec le déficit ou le manque 	
<ul style="list-style-type: none"> Un score inférieur à celui des notes de présentation succincte sélectionnées pour participer au stade suivant de la procédure. 	<p>les contraintes externes ne peuvent pas être pris en compte par le projet bien qu'ils l'ont exprimé notamment les attaques des criquets, les oiseaux, les maladies des plantes, etc. Il existe une absence notoire de partenaires et d'indicateur objectivement fiables</p>
<ul style="list-style-type: none"> Un score inférieur à celui des notes de présentation succincte sélectionnées pour participer au stade suivant de la procédure. 	<p>les contraintes externes ne peuvent pas être pris en compte par le projet bien qu'ils l'ont exprimé notamment les attaques des criquets, les oiseaux, les maladies des plantes, etc. Il existe une absence notoire de partenaires et d'indicateur objectivement fiables</p>
<ul style="list-style-type: none"> La proposition s'inscrit dans la bonne gouvernance et la citoyenneté, mais ne fait ressortir clairement les zones et groupes cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> La durabilité du projet est faible par manque d'éléments tangibles d'effets multiplicateurs et de réplication. Le constat est que la proposition n'est pas très claire et ne fournit pas toutes les informations demandées par le formulaire de ARIANE
	<ul style="list-style-type: none"> Ce projet ne donne pas les éléments qui garantissent sa réussite et sa pérennisation.
<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie d'approche est cohérente, mais pas pratique au risque d'occulter le groupe cible. 	<ul style="list-style-type: none"> La proposition n'est pas pertinente par rapport aux objectifs de l'appel à propositions
	<ul style="list-style-type: none"> La pertinence de la proposition est faible selon les objectifs et les priorités de l'appel à proposition.
<ul style="list-style-type: none"> Bien que le demandeur dispose de capacités opérationnelles suffisantes, la maîtrise des langues nationales reste à justifier. 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition n'est pas très pertinente. 	
<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie devrait plutôt préconiser une intervention directe. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les activités ne sont pas détaillées, leur durée ainsi que leur déroulement ne sont pas explicites non plus. 	
<ul style="list-style-type: none"> Le demandeur manque d'expérience en gestion de projets. 	
<ul style="list-style-type: none"> Proposition peu pertinente. 	

Niveaux 3 et 4 : Etape 2	Niveaux 3 et 4 : Etape 3
• Les activités ne sont pas en adéquation avec les objectifs.	
• Le demandeur a peu d'expérience en gestion de projet.	

Causes des rejets des projets des OSC de Niveaux 2

Niveau 2 : Etape2	Niveau 2 : Etape 3
<ul style="list-style-type: none"> La capacité opérationnelle n'est pas décrite 	<ul style="list-style-type: none"> Le demandeur ne prévoit aucun plan de financement après la subvention. Il compte sur les efforts des bénéficiaires à chercher des financements. On n'est pas sûr que ces groupes puissent acquérir en une année et à travers quelques ateliers de formation, toutes les compétences pour se débrouiller, ne risqueraient-ils pas de retomber dans la situation de départ ?
<ul style="list-style-type: none"> La présentation n'a pas été traitée conformément à l'ordre des questions posées, ce qui ne permet pas d'apprécier les réponses, 	<ul style="list-style-type: none"> le partenariat est mal ciblé.
<ul style="list-style-type: none"> Omission de certaines questions du formulaire 	<ul style="list-style-type: none"> Les effets multiplicateurs sont insuffisants.
<ul style="list-style-type: none"> Des activités citées, pas d'objectifs ni de résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> absence des compétences requises, incohérence des activités et inadaptation du budget par rapport aux besoins
<ul style="list-style-type: none"> Affirmation de votre expérience dans la recherche de financement et le suivi de mini projets sans en citer un seul. 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesses au niveau de la pertinence
	<ul style="list-style-type: none"> Cette proposition mérite d'être mieux réfléchi par son demandeur afin qu'elle puisse correspondre au besoin prioritaire des femmes de la zone. Plus d'investigation surtout dans le domaine social pour mieux cibler les solutions appropriées.
<ul style="list-style-type: none"> La pertinence de la proposition a été évoquée d'une manière très brève. De même une liste sans détails sur les bénéficiaires finaux et groupes cibles a été fournie. 	<ul style="list-style-type: none"> Bien que répondant aux priorités de l'appel à propositions, cette proposition présente des activités très partielles non accompagnées (absence de partenaire) et un budget ne répondant pas aux besoins réels
<ul style="list-style-type: none"> La capacité opérationnelle du demandeur n'est pas précise. De même il y a très peu d'informations sur celle des partenaires de l'ONG. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes paraissent trop généraux de même que les contraintes, par conséquent, l'adéquation des mesures avec les besoins ne semble pas évidente. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les liens entre les objectifs, résultats et les activités ne paraissent pas évidents. Le manque de partenaires pénalise le demandeur. On ne voit pas la valeur ajoutée. 	
<ul style="list-style-type: none"> Citation d'un ensemble d'activités avec quelle référence ? les objectifs et les activités ne sont pas clairement définis. Pas de valeur ajoutée. 	

Niveau 2 : Etape2	Niveau 2 : Etape 3
<ul style="list-style-type: none"> Le contenu du partenariat n'est pas compris, les groupes cibles sont encore cités comme partenaires. 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle faible. 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition ne permet pas de résoudre les difficultés évoquées. Les intervenants sont bien identifiés. Elle répond à un souci d'accroissement des revenus. La valeur ajoutée n'est pas bien définie. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les cibles des activités n'apparaissent pas. 	
<ul style="list-style-type: none"> La lecture du document ne permet pas de situer les problèmes et les contraintes à résoudre. 	
<ul style="list-style-type: none"> On rencontre également un problème de structuration du document par rapport aux questions : non respect du formulaire de présentation de la note succincte. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les relations entre les objectifs, résultats et activités ne sont pas perceptibles à la lecture du document du fait surtout de la présentation 	
<ul style="list-style-type: none"> Le document n'est pas conforme au formulaire de présentation de la note succincte. 	
<ul style="list-style-type: none"> Il est donc très difficile d'apprécier la cohérence des activités avec les résultats et objectifs du fait de la mauvaise présentation. 	
<ul style="list-style-type: none"> Le problème semble plus complexe. 	
<ul style="list-style-type: none"> Acteurs et bénéficiaires très vaguement définis 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesses au niveau du rapport coût-efficacité du projet.
<ul style="list-style-type: none"> Objectifs pas mesurables et résultats non qualifiés 	
<ul style="list-style-type: none"> La valeur ajoutée réelle n'est pas expliquée 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie et durabilité : Activités très vaguement définies 	
<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires sont cités de manière imprécise et leurs responsabilités ne sont pas définies 	
<ul style="list-style-type: none"> De nombreux ingrédients pour la durabilité (système financier décentralisés, comités de gestion ; animateurs endogènes) et les effets multiplicateurs (système de communication avec le conseil communal) sont cités sans grande cohérence 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : Expériences antérieures sur le domaine d'intervention proposé, mais non approfondie 	
<ul style="list-style-type: none"> Les différents facteurs socio- culturels et locaux ne sont pas pris en compte. 	

Niveau 2 : Etape2	Niveau 2 : Etape 3
<ul style="list-style-type: none"> On perçoit mal le rôle des intervenants, le changement de comportement et la pertinence des actions par rapport aux besoins. Aucune information sur la valeur ajoutée. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinence 	<ul style="list-style-type: none"> Les activités présentent un aspect sommaire et les cibles/partenaires ne sont pas clairement définis
<p>Il y a une grosse confusion dans la conception entre recherche/développement et les activités qui sont proposées. Il s'agit clairement de pallier au déficit d'information et de coordination plutôt que de la recherche sur la paix et le développement qui est un ambitieux programme. Si cette action est déjà en réflexion au sein de certains départements ministériels autant faire suivre la réflexion et sortir quelque chose de durable et cohérent que de vouloir faire une année : un centre de recherche, faire des activités ect...</p>	<ul style="list-style-type: none"> La capacité financière et opérationnelle du demandeur est faible. Il manque des éléments d'appréciation de l'accompagnement des services techniques
<p>La proposition formulée ici n'a pas respecté le plan et les objectifs essentiels de l'appel à proposition. Elle exprime plus des vœux et souhaits qu'elle ne présente un projet cohérent et précis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cette action s'inscrit dans une thématique intéressante, le renforcement des capacités des organisations communautaires de base. Cependant, les ambitions de couvrir en même temps une pluralité d'associations (24) éparpillées à travers quatre communes et dans le cadre d'une multitude d'activités de sensibilisation, de formation et de mise en œuvre d'activités d'appui semblent difficiles à réaliser efficacement dans le temps imparti.
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie/durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> L'ONG doit réduire fortement les objectifs, les activités et résultats attendus pour les mettre à la mesure de ses propres capacités d'appui.
<p>Elle est à l'image du précédents, faudrait bien voir ce qu'il y a à faire. C'est trop ambitieux de vouloir mettre en place en si peu de temps un centre identifier des foyers de diffusion, faire un manuel. Il faut être réaliste. Tout simplement.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition est assez pertinente. 	<ul style="list-style-type: none"> La durabilité du projet est faible par manque d'éléments tangibles d'effets multiplicateurs et de réplication. Le constat est que la proposition n'est pas très claire et ne fournit pas toutes les informations demandées par le formulaire de ARIANE
	<ul style="list-style-type: none"> Ce projet ne donne pas les éléments qui garantissent sa réussite et sa pérennisation.
<ul style="list-style-type: none"> Bien que la méthodologie soit appropriée, il reste à définir et à éclaircir la participation et la sensibilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> La proposition n'est pas pertinente par rapport aux objectifs de l'appel à propositions
	<ul style="list-style-type: none"> La pertinence de la proposition est faible selon les objectifs et les priorités de l'appel à proposition.

Niveau 2 : Etape2	Niveau 2 : Etape 3
<ul style="list-style-type: none">• Bien que la capacité opérationnelle des promoteurs et ses partenaires se justifient dans certains domaines, l'ONG manque d'expérience en gestion de projet.	<ul style="list-style-type: none">• L'action proposée par le demandeur rentre dans le cadre du renforcement des capacités des bénéficiaires sur leurs droits et devoirs. Toutefois, le demandeur ne justifiant pas d'expérience suffisante, un partenariat doit être recherché et le budget doit être revu et corrigé par rapport à la rubrique 1 et 2..

Causes des rejets des projets des OSC de Niveaux 1

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> Les actions à mener ne sont pas clairement définies 	<ul style="list-style-type: none"> la multiplicité et la disparité de groupes cibles ayant des objectifs différents en matière de gouvernance donc de formation ne peuvent pas tous être embarqué dans un élan global à finalité différente.
<ul style="list-style-type: none"> Pas de partenaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Il reste à élucider comment intégrer les services techniques et la société civile pour pérenniser un tel projet, description non précise des activités
<ul style="list-style-type: none"> La capacité opérationnelle n'est pas décrite 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesses au niveau du rapport coût – efficacité
	<ul style="list-style-type: none"> Cette action comporte assez d'insuffisances dans son élaboration. Certains chapitres sont très faiblement traités tandis que d'autres sont simplement omis. L'incohérence entre objectifs, activités, résultats et impact attendus constitue la grande faiblesse de ce projet. Pourtant la problématique de la gouvernance des organisations impliquées dans la filière bois ne manque pas de pertinence au niveau de Koutiala. Le projet a besoin d'être profondément revu dans sa conception et dans sa formulation
<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse notoire dans la formulation des objectifs et surtout des résultats. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les activités envisagées ne suffisent pas pour atteindre les objectifs et résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Tout en attirant l'attention sur les insuffisances constatées au niveau de la présentation de l'impact, des effets multiplicateurs et de la durabilité des résultats, la principale recommandation concernant cette proposition va dans le sens d'une revue en profondeur du budget.
<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes posés sont non seulement généraux, mais ne semblent pas spécifiques aux bénéficiaires des mesures proposées. 	<ul style="list-style-type: none"> Cette action vise essentiellement le refinancement d'une institution de micro – financement. Ce qui peut bien être un moyen de lutte contre la pauvreté mais, encore faudra – t – il qu'il y ait des activités de renforcement des capacités des groupes cibles. Le fonds alloué devient la propriété exclusive du demandeur et il sera difficile de contrôler son utilisation au bénéfice des couches défavorisées (les paysans) dont il est question dans la proposition. Cependant la proposition n'est pas pertinente par rapport aux objectifs de
<ul style="list-style-type: none"> Les chances d'apporter un changement avec la mise en œuvre de ce projet sont très minimales. 	
<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de cohérence entre les activités et les résultats et objectifs. 	
<ul style="list-style-type: none"> De sérieux doutes subsistent sur les capacités en gestion de projet de la structure demanderesse. 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes évoqués malgré leur réalité sont trop pour être pris en charge par un seul projet. Il est irréaliste de vouloir les brasser dans ce seul projet. La valeur ajoutée n'est pas clairement identifiée, elle est confondue avec le projet. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les Activités citées sont difficilement réalisables par le seul projet. 	
<ul style="list-style-type: none"> Le niveau d'implication des acteurs n'est pas bien défini, le partenaire n'apparaît pas. Le mécanisme évoqué est insuffisant car l'une des causes du dysfonctionnement actuel est la faiblesse des ressources. 	
<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie est évoquée mais peu explicite. 	
<ul style="list-style-type: none"> Absence de partenaire, les activités sont quelques fois cohérentes, mais si on ne s'attaque pas aux problèmes, la durabilité des impacts ne sera pas garantie. La méthodologie est donc insuffisante. 	
<ul style="list-style-type: none"> De sérieux doutes demeurent sur la capacité opérationnelle du demandeur. Il s'agit d'anciens agents ayant travaillé sur des projets mais qui n'ont pas géré de projet en tant que structure. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes évoqués sont réels et vécus dans la région. Les activités identifiées ne permettront pas à coup sûr d'atteindre les objectifs, il en faut plus et mieux, certaines des activités comme les vétérinaires relais ont été déjà menées. 	
<ul style="list-style-type: none"> * Non respect du canevas de présentation en répondant aux questions. 	
<ul style="list-style-type: none"> 4* Les expériences spécifiques ne sont pas élaborées. 	
<ul style="list-style-type: none"> * Les activités proposées ne couvrent pas l'ensemble des besoins évoqués. L'évaluation des bénéficiaires finaux semble surestimée. L'atteinte des résultats n'est pas certaine car les besoins mentionnés sont variés et complexes pour les activités et objectifs liés à la structuration et à la redynamisation de la caisse. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinence : apparemment l'action proposée n'apporte aucune valeur ajoutée, et les bénéficiaires sont trop vagues, notamment les femmes, les enfants et les populations. Cela demande une précision 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie : aucune indication sur les partenaires possibles. L'effet multiplicateur n'est pas évident. La stratégie de désengagement repose sur le comité de gestion qui n'a pas été cité nulle part comme structure à former/mettre en place pour la continuité de l'activité. 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : le demandeur dispose d'expérience en gestion de projet et même un projet semblable dans quelques communes. Son niveau d'équipement, l'appui en personnel et les modalités de coordination n'apparaissent pas dans le texte. Tous les autres critères sont occultés dans la proposition. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinence : les problèmes essentiels de la zone cités portent sur des questions de dégradation des ressources alors que l'action proposée porte sur le renforcement des capacités des exploitants de la gomme arabique : incohérence. 	
<ul style="list-style-type: none"> Une cohérence de la proposition avec les objectifs poursuivis n'est pas lisible (claire) avec les priorités de l'appel. La valeur ajoutée que l'on peut retenir est le renforcement des exploitants pour une meilleure production. 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie/durabilité : les activités évoquées sont suffisantes et appropriées pour atteindre les résultats escomptés. Mais aucune méthodologie n'est décrite pour leur mise en œuvre. Le demandeur affirme qu'il n'a pas de partenaires, ceci est une mauvaise compréhension de cette notion de partenaire. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs ne sont pas clairement définis, l'objectif global semble interverti et il n'y a pas de valeur ajoutée perceptible. 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie et durabilité : les activités étant très floues, on a du mal à trouver le fils conducteur qui mène à l'impact recherché. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les responsabilités des acteurs ne sont pas clairement définies et les partenaires sont vaguement cités (comme Ariane dans la mise en oeuvre). 	
<ul style="list-style-type: none"> Les aspects de durabilité évoqués ne mentionnent nul pas qui gère quoi et qui contrôle quoi. 	
<ul style="list-style-type: none"> Effet multiplicateur très vaguement abordé 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : longue et riche expérience du demandeur dans la gestion du projet dans différentes localités du Mali notamment dans la zone prévue pour être cible de présente proposition, mais quelques insuffisances sont perceptibles dans le montage de projets. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinence : Pour la lutte contre la pauvreté si le problème de fond est l'enclavement, la proposition ne s'attaque pas à la vraie question 	
<ul style="list-style-type: none"> Aussi la valorisation du potentiel de la zone semble occultée 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> • La description de la valeur ajoutée ne tient pas compte de l'état des lieux dans ces communes en matière de formation. Acteurs vaguement définis et ignorant le conseil communal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie et durabilité : Les activités proposées ne correspondent pas à ce qu'il faut faire pour résoudre durablement le problème de fond qu'est l'enclavement 	
<ul style="list-style-type: none"> • La suite après le projet est très sommairement expliquée avec très peu d'évidence 	
<ul style="list-style-type: none"> • La notion des effets multiplicateurs est superficiellement abordée 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aucun partenariat n'est prévu dans la mise en œuvre du projet 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité opérationnelle : Longue expérience de gestion de projet (près de 15 ans) mais un seul exemple concret cité 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expérience du domaine à aborder, mais pas clairement expliquée 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence : apparemment l'action proposée n'apporte aucune valeur ajoutée, et les bénéficiaires sont trop vagues, notamment les femmes, les enfants et les populations. Cela demande une précision 	
<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie : aucune indication sur les partenaires possibles. L'effet multiplicateur n'est pas évident. La stratégie de désengagement repose sur le comité de gestion qui n'a pas été cité nulle part comme structure à former/mettre en place pour la continuité de l'activité. 	
<p>* Pertinence : les problèmes essentiels de la zone cités portent sur des questions de dégradation des ressources alors que l'action proposée porte sur le renforcement des capacités des exploitants de la gomme arabique : incohérence.</p>	
<p>Une cohérence de la proposition avec les objectifs poursuivis n'est pas lisible (claire) avec les priorités de l'appel. La valeur ajoutée que l'on peut retenir est le renforcement des exploitants pour une meilleure production.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence : les problèmes ne sont pas spécifiquement définis et les propositions ne sont pas clairement alignées sur les problèmes identifiés, d'où un flou dans là où on veut aller. Aucune référence n'est donnée en terme de plus value. 	
<ul style="list-style-type: none"> • La proposition traite à la fois des questions de gouvernance et de lutte contre la pauvreté, même si cela est très diffus. 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie et durabilité : il n'est pas possible de distinguer clairement qui fera quoi exactement et avec quelle approche méthodologique. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Le lien entre l'action du projet et la serie d'acquis n'est pas perceptible. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aucun effet multiplicateur n'est décrit dans la proposition 	
<ul style="list-style-type: none"> • La faible cohérence des activités et leur caractère théorique rendent difficile l'établissement des lien avec les impacts visés 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité opérationnelle : dispose d'une courte expérience en matière de projet (moins de 5 ans selon la note succincte). 	
<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience du demandeur et de ses partenaires concernant les problèmes à aborder n'est pas décrite. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence : la proposition tel que formulée est difficile à cerner, puisque floue. Les objectifs sont mal formulés en terme de relation avec les problèmes à résoudre. L'objectif global n'est pas mesurable et la valeur ajoutée n'est pas décrite; aucune base de comparaison n'est donnée 	
<ul style="list-style-type: none"> • Les bénéficiaires sont vaguement définis, tout comme les objectifs spécifiques (quel est le critère de famille pauvre ???) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie/durabilité : un ensemble d'activités recensé, mais aucune méthodologie de réalisation n'est définie. Pas de chronogramme ni de procédure de suivi évaluation ne se dégage dans le document. Ainsi plusieurs critères d'évaluation ne sont pas évoqués dans le texte. 	
<ul style="list-style-type: none"> • L'implication des partenaires est évoquée mais leur rôle n'apparait pas le texte 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinente : Les problèmes évoqués ne sont pas spécifiés. Pas d'exemples nommément cités ou rencontrés dans la zone du projet la proposition ne donne pas des indicateurs objectivement vérifiables. Pas de partenaires. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet ne démontre pas comment les acquis seront capitalisés et comment la pérennisation sera assurée. Il n'y a aucune proposition de système de suivi/évaluation. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Le point 3.2 n'est pas traité et le point 3 en général ressemble plus à une déclaration d'intention qu'à une démonstration de mise en oeuvre 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : L'expérience du demandeur sur la zone proposée du projet (Goundam) reste à démontrer. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinente : Les bénéficiaires finaux ne sont pas clairement identifiés quant à leur nombre, statut et leur choix. 	
<ul style="list-style-type: none"> La valeur ajoutée du projet n'est pas démontrée c'est juste des affirmations 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie et durabilité : Pas de partenaires. Les d'activités projetées ne sont pas bien détaillées on ne peut pas analyser leur cohérence par rapport aux objectifs ou résultats escomptés L'action est commerciale donc sa durabilité dépend de son efficacité financière. 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : La structure porteuse de ce projet n'a pas d'expérience en matière de gestion de projet autonome et l'absence de partenaire est aussi un handicap de plus. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinente : L'action proposée n'est pas suffisamment claire. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pas de réponse à la question 2.1 et à la 2.5 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie et durabilité : La méthodologie dans l'ensemble est insuffisante. Les informations sont insuffisantes au niveau de l'implication des partenaires et l'impact du projet pour les groupes cibles ; L'effet multiplicateur de l'action n'est pas explicite 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : L'expérience de gestion de projet n'est pas claire quels projets et quelles dates, 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinente : Les problèmes évoqués ne sont pas spécifiés. Pas d'exemples nommément cités ou rencontrés dans la zone du projet la proposition ne donne pas des indicateurs objectivement vérifiables. Pas de partenaires. 	
<ul style="list-style-type: none"> Le projet ne démontre pas comment les acquis seront capitalisés et comment la pérennisation sera assurée. Il n'y a aucune proposition de système de suivi/évaluation. 	
<ul style="list-style-type: none"> Le point 3.2 n'est pas traité et le point 3 en général ressemble plus à une déclaration d'intention qu'à une démonstration de mise en oeuvre 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : L'expérience du demandeur sur la zone proposée du projet (Goundam) reste à démontrer. 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> Pertinente : Les bénéficiaires finaux ne sont pas clairement identifiés quant à leur nombre, statut et leur choix. 	
<ul style="list-style-type: none"> La valeur ajoutée du projet n'est pas démontrée c'est juste des affirmations 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie et durabilité : Pas de partenaires. Les d'activités projetées ne sont pas biens détaillées on ne peut pas analyser leur cohérence par rapport aux objectifs ou résultats escomptés L'action est commerciale donc sa durabilité dépend de son efficacité financière. 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : La structure porteuse de ce projet n'a pas d'expérience en matière de gestion de projet autonome et l'absence de partenaire est aussi un handicap de plus. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinente : L'action proposée n'est pas suffisamment claire. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pas de réponse à la question 2.1 et à la 2.5 	
<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie et durabilité : La méthodologie dans l'ensemble est insuffisante. Les informations sont insuffisantes au niveau de l'implication des partenaires et l'impact du projet pour les groupes cibles ; L'effet multiplicateur de l'action n'est pas explicite 	
<ul style="list-style-type: none"> Capacité opérationnelle : L'expérience de gestion de projet n'est pas claire quels projets et quelles dates, 	
<ul style="list-style-type: none"> Le besoin exprimé est réel dans la région mais pas de proposition de solutions adéquat. 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition ne contient pas des valeurs ajoutées réelles en référence à d'autres interventions. 	
<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie et la durabilité de l'action font défaut (non prouvées). Pas de partenaire. 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition est conforme aux politiques de lutte contre la pauvreté, de promotion de la femme et de sécurité alimentaire, mais ne peut pas résoudre les problèmes posés. 	
<ul style="list-style-type: none"> Aussi, la $\chi\omicron\mu\pi\lambda\mu\epsilon\nu\tau\alpha\rho\iota\tau\eta$ avec l'action du gouvernement et les autres intervenants ne sont pas mis en relief. 	

Niveau 1 : Etape2	Niveau 1 : Etape3
<ul style="list-style-type: none"> L'approche est bien définie, cependant le niveau d'implication, de participation et le rôle des partenaires n'est pas suffisamment défini. 	
<ul style="list-style-type: none"> La durée ainsi que le déroulement des activités ne sont pas explicites. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les ressources matérielles et humaines dont dispose le projet ne sont pas clairement spécifiées. De plus, le demandeur ne dispose pas d'expérience suffisante en gestion de projet. 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition se justifie, mais révèle quelques faiblesses liées aux objectifs et priorités de l'appel à propositions. La zone d'intervention n'est pas définie. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les activités ne sont pas suffisamment identifiées eu égard aux objectifs et résultats escomptés. Le niveau d'implication du partenaire n'est pas clairement défini. 	
<ul style="list-style-type: none"> Bonne expérience en gestion de projet et en expertise technique 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition est pertinente, mais la méthodologie proposée n'est pas suffisamment explicite pour permettre une vision claire dans les tâches et responsabilités attendues des intervenants. 	
<ul style="list-style-type: none"> La proposition ne fait pas mention des partenaires techniques susceptibles d'accompagner l'action. Assez bonne capacité de gestion des projets. 	
<ul style="list-style-type: none"> Bien que la proposition soit pertinente, les actions de renforcement de capacités en gestion et les actions de préservation de l'environnement ne sont pas prises en compte. 	
<ul style="list-style-type: none"> Proposition peu pertinente. 	
<ul style="list-style-type: none"> notion de partenariat non comprise. 	
<ul style="list-style-type: none"> La Le demandeur et ses partenaires manquent d'expérience en gestion de projet. 	

Annexe 3 : Plan de Renforcement des capacités des OCR

Extrait du RAPPORT SYNTHÈSE DES
DIAGNOSTICS INSTITUTIONNELS PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DES OCR – oct.06

(page 20 et suivantes)

Après discussion, l'atelier de synthèse a retenu les actions de renforcement suivantes. A partir de ces actions validées, un plan de renforcement de capacité triennal a été tiré et présenté ci-dessus.

Plan de renforcement des compétences techniques

Objectif global : Renforcer les compétences des OCR en vue qu'ils puissent jouer efficacement leur rôle de relais auprès des autres OSC des régions

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Activités	Implication	bénéficiaires	Budget estimatif	Période d'exécution		
							AN 1	AN 2	AN 3
Contribuer à assurer la durabilité des OCR en augmentant leurs ressources internes d'au moins 10% d'ici la fin du programme ARIANE	Les ressources internes ont augmenté d'au moins 10%	<ul style="list-style-type: none"> -Taux d'augmentation des cotisations des membres ; - le nombre de prestations réalisé à l'endroit d'autres acteurs ; - document de stratégie de mobilisation des ressources 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sensibilisation des membres pour l'augmentation des quotas de la cotisation et leur paiement régulier ; 2. diversification des activités de prestation de services de l'OCR ; 3.élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources de l'OCR 	CA et SP des OCR ARIANE	Tous les OCR		X		

ANNEXES

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Activités	Implication	bénéficiaires	Budget estimatif	Période d'exécution		
							AN 1	AN 2	AN 3
Amener les intervenants à maîtriser les procédures de gestion FED du programme ARIANE en matière de comptabilité	Les intervenants impliqués dans la gestion de ARIANE sur le terrain ont maîtrisé les procédures comptables appliquées	- la qualité des fiches justificatives complétées ; - le résultat des audits	1.élaboration de modules en comptabilité ; 2. formation groupée en comptabilité ; 3. accompagnement en comptabilité	ARIANE/SP des OCR	Chargé ARIANE et comptables de tous les OCR		X		
Contribuer à améliorer la gestion administrative et financière des OCR d'ici la fin du programme	Le manuel de procédures de gestion administrative et financière de chaque OCR est élaboré	-existence du document du manuel de procédures de gestion administrative et financière ; degré d'application des outils	Engager un consultant pour appuyer les OCR à élaborer leur manuel	ARIANE/OCR	SP/ de 6 régions OCR			X	
Renforcer la capacité de planification et de suivi /évaluation des OCR dès le démarrage des projets	Un système de PSE est mise en place auprès de chaque OCR	-le système PSE existe ; -un canevas de suivi unifié existe	-élaborer des fiches de suivi ; -appuyer à la mise en place d'un PSE ; -former les OCR à l'utilisation du système ; -accompagner les OCR pour la mise en oeuvre du système	SP/ARIANE	Tous les OCR		X		

ANNEXES

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Activités	Implication	bénéficiaires	Budget estimatif	Période d'exécution		
							AN 1	AN 2	AN 3
Améliorer le système d'information entre les OCR et les points focaux dès le démarrage des activités sur le terrain	Un système d'information entre les points focaux et les OCR est élaboré et mis en place	- le document de stratégie de communication avec les points focaux existe	- Appuyer les OCR et les points focaux à l'élaboration d'une stratégie de communication	ARIANE/SP OCR	Tous les OCR		X		
Appuyer les OCR à formaliser leur nouvelle orientation dans un document stratégique à la fin du programme	Le plan stratégique de chaque OCR est élaboré ou révisé	- le plan stratégique de chaque OCR existe	-appui à l'élaboration de plans stratégique	ARIANE/OCR	6 OCR				X
Amener les OCR à intégrer la dimension de l'équité du genre dans l'élaboration de leurs documents stratégiques	La stratégie de l'intégration de l'équité du genre est élaborée	- le document de stratégie de l'équité du genre est disponible	- former les OCR au concept de «l'équité du genre » -appui à l'élaboration de stratégie de l'équité du genre	ARIANE/OCR	Tous les OCR			X	X
Renforcer les capacités techniques des OCR en montage de projets	Les OCR sont formés et dotés d'outils de techniques de montage de projets	-les outils techniques en montage de projet existent	-élaboration d'outils techniques en montage de projets et plaidoyer lobbying sous forme de (cahiers de participants) pour les OCR	ARIANE/OCR	Tous les OCR			X	

ANNEXES

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Activités	Implication	bénéficiaires	Budget estimatif	Période d'exécution		
							AN 1	AN 2	AN 3
Amener les OCR à améliorer leur partenariat avec l'administration	Les cadres de concertation entre OCR et administration régionale sont créés ou dynamisés	-le nombre de réunion ; -les PV de réunion	1. animer les cadres de concertation ; 2. participer qualitativement aux réunions de concertation ; 3. redynamiser les cadres moribonds	OCR	7 OCR		X	X	

Plan de renforcement des ressources humaines et matérielles

Budget de renforcement des OCR en ressources humaines et matérielles sur la durée de trois ans (2007-2009)

Sur la base des disponibilités au niveau de ARIANE, les ressources seront réparties comme suit sur les trois années à venir. N'empêche, ARIANE continuera à négocier d'autres ressources avec d'autres partenaires du même secteur comme le PDI, etc.

N°	Ressources humaines	Prévision annuelle/OCR		Période d'opération		
		nbre	Montant/rémunération	An 1	An 2	An 3
1	Chargé de programme	1		X	X	X
2	Comptable	1		X	X	X
3	Secrétaire	1		X	X	X
4	Gardien	1		X	X	X

N°	Ressources matérielles	Prévision annuelle/OCR		Période d'opération		
		Qté	Montant	An 1	An 2	An 3
1	Moto	1		X		
2	Téléphone/Fax	1		X		
3	Photocopieuse	1		X		
4	Ordinateurs	1		X		
5	Imprimantes	1		X		
5	Onduleur/ Stabilisateurs	1		X		
6	Fourniture de bureau					
7	<i>Fonctionnement</i>	1		X		

Commentaire

Le plan de renforcement ainsi élaboré sera une partie intégrante du plan de renforcement global de l'URC attendu d'ici la fin du mois de juin de l'année 2007. Il sera alors mis en œuvre sur la durée du programme à l'endroit des OCR par les experts URC avec l'appui de consultants locaux externes.

Pour chacune des actions à réaliser, les formes appliquées, les lieux, les participants et les moyens à mettre en œuvre seront précisés au fur et à mesure en collaboration avec les OCR eux-mêmes. Cette mesure permet non seulement de favoriser l'implication effective des bénéficiaires mais aussi de développer de bonnes pratiques en matière de renforcement de capacités qui du reste, est un des objectifs prioritaires de ARIANE.

Il faut aussi souligner que ce plan peut faire l'objet de modifications sur la base de conclusions ou recommandations tirées des actions déjà réalisées dès la fin de la première année de sa mise en œuvre. Cette façon de faire permet de prendre en charge les préoccupations et craintes ressorties dans les conclusions de l'analyse SWOT des OCR. Ces conclusions mentionnaient entre autres les limites de l'analyse vue que certains OCR ne s'étaient pas prononcés sur quelques questionnements posés lors du diagnostic et cela par méconnaissance. On suppose que pendant la mise en œuvre concomitante du plan et du programme ARIANE, les OCR seront en mesure de se prononcer sur certains aspects de leurs besoins en renforcement qui n'avaient pas été élucidés lors de ce diagnostic institutionnel