



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Coopération Internationale et Développement Local :

Analyse de la démarche du Programme Francophone d'Appui au Développement Local
(PROFADEL) de l'OIF au Rwanda.

Présenté par

NGAM Abdoul Mamadou

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration et gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

Directeur

Dr. Danièle BORDELEAU

Le 29 Mars 2015

Devant le jury composé de :

Présidente Dr. Danièle BORDELEAU

Directeur du Département Administration - Gestion

Membre Dr. Thierno DIALLO

Professeur à l'Université de Québec à Chicoutimi

Membre M. Shérif DELAWAR

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et des Technologies

1 Place Ahmed Orabi - B.P. 21111 415 El Mancheya - Alexandrie - Egypte

Téléphone: (203) 4843371 **Télécopie :** (203)4843479

Courriel: info@usenghor-francophonie.org **Site:** www.usenghor-francophonie.org

Remerciements

Ce travail de recherche n'aurait pas abouti sans la contribution de plusieurs institutions et personnes que nous tenons à exprimer notre reconnaissance.

Mes remerciements vont :

- A l'OIF qui a initié le Profadel et qui m'a permis d'y faire mon stage professionnel, plus particulièrement à Madame Adjara DIOUF, spécialiste de programme, chargée du Développement local à la DFE de l'OIF à Paris ;
- A l'Université Senghor d'Alexandrie, plus particulièrement à Madame Danièle BORDELEAU Directrice de Département Administration et Gestion ; ainsi qu'à Madame Suzanne YOUSSEF, Assistante de Direction au Département ;
- A toute l'Administration de l'Université Senghor et le son corps professoral international ;
- A World Vision Mauritanie pour m'avoir donné l'autorisation et l'aide requise pour venir poursuivre mes études ;
- A l'équipe du BRAC (Libreville Gabon) plus particulièrement à Monsieur Brice Rodrigue SORGHO, volontaire de l'OIF pour son appui, soutien, assistance et conseils précieux, et aussi pour avoir facilité mon intégration au sein du Profadel/OIF au Rwanda ;
- A l'équipe du Ministère de l'Administration Locale (MINALOC) du Rwanda en charge du Profadel/OIF, les membres du Comité National de Veille et de Suivi et plus particulièrement au Secrétaire Permanent du MINALOC et Président du CNVS; à Monsieur Védaste HAKIZIMANA responsable du développement communautaire et analyste des projets, et à Madame Brigitte MUREKATETE point focal du Profadel/OIF au même Ministère ;
- Aux personnels des 03 Districts cibles plus particulièrement aux points focaux du Profadel/OIF dans les Districts et directeurs de la planification, de suivi et d'évaluation : BIRORIMANA, Jean Paul (Ngororero) HAVUGIMANA, Etienne (Rutsiro) MUKANTAGANZWA, Brigitte (Nyanza) ;
- Aux membres des CLD, animateurs locaux et Secrétaires Exécutifs des 06 secteurs de m'avoir intégrés et aidés dans la persévérance sur le terrain durant les trois mois de stage, leurs conseils critiques et orientations m'ont été d'une grande utilité dans l'atteinte de mes objectifs ;
- A Monsieur MUSINE Juvénal, le Secrétaire Général de la Fédération de l'ONG IMBARAGA, l'organisme relais chargé de mettre en œuvre le Profadel/OIF ;
- Enfin, je ne pourrais pas oublier de remercier les autorités et les populations locales des Districts et Secteurs concernés par le Profadel/OIF pour leur coopération et disponibilité précieuses.

A toutes les autres personnes qui m'ont soutenu d'une façon ou d'une autre, je leur dis grand Merci

Dédicace

Ce mémoire est dédié à :

- Toute ma famille, spécialement à mon père NGAM Mamadou Ciré et ma très chère Mère Mariam Amadou NGAM pour leurs amours inestimables et soutiens inconditionnels dans mes études ;
- Mes frères, sœurs et amis (e) de la XIVème Promotion de l'université Senghor, qu'ils trouvent ici notre appréciation de leurs actes et moments inoubliables ;
- A tous mes amis (e) pour leurs soutiens indéfectibles et encouragements tout au long de mon séjour en Égypte et au Rwanda.

Avant-propos

Ce mémoire est le fruit d'un partenariat entre l'Université Senghor d'Alexandrie et l'OIF (Direction de la Francophonie Economique) pour permettre aux étudiants de se familiariser avec les initiatives mises en œuvre par différents partenaires dans le processus de développement socioéconomique des pays africains.

Cette étude s'inscrit dans un contexte de capitalisation de la phase expérimentale du Programme Profadel/OIF recommandé par le Comité d'Orientations¹ (CO). C'est à cet effet, qu'on nous a suggéré de réaliser une recherche approfondie sur la mise en œuvre du Profadel/OIF, afin de proposer notre apport sur la démarche de développement local privilégiée par l'OIF dans les collectivités locales cibles (Districts/Secteurs) au Rwanda.

¹ Le Comité d'orientation est composé de différentes parties prenantes et acteurs de développement du Profadel/OIF y compris l'Université Senghor, BRAC, DFE, CNVS, etc.

Résumé

Le Programme Francophone d'Appui au Développement Local (Profadel) est une démarche pilote mise en œuvre depuis 2011 par l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), dans le but d'harmoniser ses offres de coopération en matière de développement. L'objectif visé par l'OIF est de contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), par un accompagnement des collectivités locales et des acteurs locaux dans quatre pays africains membres² de l'organisation. À cet effet, le programme a mis à disposition dans certaines collectivités locales cibles des pays bénéficiaires, des méthodes participatives de planification du développement local. Les priorités dégagées à travers ces instruments de planification (investissements physiques et interventions en renforcement de capacités) sont exécutées pour favoriser et impulser le processus de décentralisation dans ces pays.

Forte de son expérience acquise depuis quatre décennies (1970)³ en matière de coopération internationale, l'OIF met en œuvre des projets de développement communautaire, centrés sur les politiques et programmes répondant aux aspirations des populations locales. Au terme de quatre années de mise en œuvre du Profadel/OIF (2011-2014), l'OIF a souhaité dresser un bilan qualitatif, pour disposer d'un portrait de la situation portant aussi bien sur la démarche du développement local que sur les projets financés sur le terrain.

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la capitalisation de la démarche du Profadel/OIF afin de mettre en évidence la valeur ajoutée du programme, identifier ses forces et faiblesses, et de proposer des mécanismes d'amélioration pour la seconde phase au Rwanda et dans les autres pays. Par une analyse rétrospective de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda, la présente étude jette un regard sur les actions menées sur le terrain. Elle permet non seulement d'apprécier les réalisations entreprises mais également, d'en tirer des leçons dans le but d'améliorer les pratiques du Profadel/ OIF.

Cependant, malgré les résultats probants, certaines difficultés sont toujours perceptibles surtout en ce qui concerne la faible appropriation des Plans de Développement Local (PDL) par les Comités Locaux de Développement (CLD) des Secteurs, ce qui constitue de façon spécifique la problématique de notre recherche. Néanmoins, ces difficultés n'altèrent en rien l'élargissement possible du Profadel/OIF au Rwanda et dans les autres pays membres de l'OIF.

Mots clés : Coopération internationale, Développement local, Gouvernance locale, Approche territoriale, Appropriation, Profadel/OIF.

² Au Sénégal, Centrafrique, Togo et Rwanda

³ Depuis la création de l'OIF, c'est-à-dire de l'ACCT (Agence de Coopération Culturelle et Technique)

Abstract

The Francophone Support Program for Local Development (Profadel) is a pilot initiative implemented in 2011 by the International Organization of the Francophonie (OIF), in order to align its offers for development's cooperation. OIF aim's to contribute to the Millennium Development Goals (MDGs) achievement, by supporting local communities and local stakeholders in four African countries members. Therefore, the program has provided in some targets local authorities in recipient countries, participative approaches for local development's planning. Main concerns found through these planning tools and support to decentralization (physical investments and interventions in capacity building), are involved to the driven process in those countries.

Based on its over five decades (1970) experience on international cooperation, OIF is implementing community development projects focusing on policies and programs, according to local people's desires. After four years of implementation of the Profadel/OIF (2011-2014), OIF wished develop a qualitative assessment, to figure out the situation both on the local development approach, and the funded projects on the ground.

This study generally aims to highlight the added value of the Profadel / OIF program in order to capitalize its approach, identify its strengths and weaknesses, and propose mechanisms of its second phase's improvement in Rwanda and other countries. Through a retrospective analysis of the Profadel / OIF approach's implementation in Rwanda, this study considers actions on the ground.

This study helped us not only to appreciate the Profadel / OIF's achievements, but also to draw lessons in order to improve its practices.

However, despite the positive results, some problems are still obvious, considering mainly the low ownership of Local Development Plans (LDP) by the Local Development Committees (CLD) Sector, which is specifically the issue of our research. Nevertheless, those problems do not distress the possible expansion of Profadel / OIF in Rwanda and other OIF's countries.

Keywords: International Cooperation, Local Development, Local Governance, Territorial approach, Appropriation, Profadel/OIF.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACP : Afrique, du Caraïbes et du Pacifiques (Pays)
- BRAC : Bureau Régional pour l’Afrique Centrale et l’Océan Indien de l’OIF
- CLD : Comités Locaux de Développement
- CNF : Conseil National des Femmes
- CNJ : Conseil National de la Jeunesse
- CNVS : Comité National de Veille et de Suivi
- CRP : Comités Représentatifs de la Population
- DFE : Direction Francophone Economique
- DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
- FMI : Fond Monétaire Internationale
- IFDD : Institut de la Francophonie pour le Développement Durable
- INSPQ : Institut National de Santé Publique du Québec
- INSR : Institut National de la Statistique du Rwanda
- JADF : Joint Action for Development Forum
- MINALOC⁴ : Ministère de l’Administration Locale et des affaires sociales
- OCB : Organisations Communautaire de Bases
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- ODD : Objectifs du Développement Durable
- OIF : Organisation Internationale de la Francophonie
- OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ONU : Organisation des Nations Unies
- OR : Organisme Relai
- OSC : Organisations de la Société Civile
- PADL : Programme d’Appui au Développement Local
- PSD : Programme Spécial de Développement
- PAS : Politiques d’Ajustements Structurelles
- PDD : Plan de Développement du District
- PDL : Plan de Développement Local
- PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement
- PROFADEL : Programme Francophone d’Appui au Développement Local
- PTF : Partenaire Technique et Financier
- RLDSF : Rwanda Local Development Support Fund

⁴ Certains documents rappellent la dénomination d’origine: MINALOC: Ministère de l’Administration Locale, du Développement Communautaire et des Affaires Sociales

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Avant-propos.....	iii
Résumé	iv
Abstract.....	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés	vi
Table des matières	vii
Liste des tableaux	ix
Liste des illustrations.....	ix
Liste des annexes	ix
Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 :Contexte et analyse de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda	3
1.1 Le Profadel/OIF au Rwanda	3
1.1.1 Origine du Profadel/OIF	4
1.1.2 Mise en œuvre du Profadel/OIF	4
1.1.3 Rôle des CLD dans la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda	5
1.2 Etat des lieux de la mise en œuvre du Profadel/OIF et Décentralisation au Rwanda	7
1.2.1 Diagnostic participatif et Elaboration de PDL des Secteurs	7
1.2.2 Renforcement des capacités et Formations techniques spécifiques	8
1.2.3 Situation d'exécution des 06 microprojets financés par Profadel/OIF	9
1.2.4 Difficultés de mise en œuvre de la démarche Profadel/OIF au Rwanda	10
1.2.5 Aperçu du processus de la décentralisation au Rwanda.....	12
1.3. Spécification de la problématique.....	15
1.3.1 Question de recherche	15
1.3.2 Objectifs de la recherche.....	16
1.3.3 Résultats attendus.....	16
Chapitre 2 : Coopération Internationale au service du Développement local	17
2.1 Définition des concepts clés	17
2.2 Coopération internationale et Développement	20
2.2.1 Genèse de la coopération internationale en développement.....	20
2.2.2 Modes d'intervention actuelle de la coopération Internationale en développement.....	21
2.3 Le Développement local et Approches territoriales du développement.....	24
2.3.1 Paradigme du Développement local.....	24

2.3.2 Approches territoriales du Développement local	25
2.4 Offre de coopération de l'OIF dans le domaine du développement local : PROFADEL	29
Chapitre 3 : Méthode d'analyse critique du Profadel/OIF dans les Secteurs cibles au Rwanda....	30
3.1 Méthode de recherche : Etude de cas	30
3.1.1 Approche qualitative.....	31
3.2 Zone d'étude et d'échantillonnage.....	31
3.3 Instruments de collecte de données	32
3.3.1 Analyse documentaire.....	32
3.3.2 Observation directe	33
3.3.3 Entretiens	33
3.3.4 Groupes de discussion (focus group).....	34
3.4 Apport du stage et contribution dans la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda	34
3.4.1 Collecte de données et d'informations	35
3.4.2 Activités réalisées durant le stage professionnel au Rwanda.....	35
3.4.3 Formation et Participation à des rencontres de travail dans les Districts cibles	36
3.4.4 Mobilisation des parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda.....	37
3.5 Analyse et Interprétation des résultats.....	37
Chapitre 4 : Analyse critique de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda et Propositions d'amélioration	38
4.1 Mécanismes de la démarche du Profadel/OIF et Résultats de l'analyse SWOT.....	38
4.1.1 Mécanismes mises en œuvre par la démarche du Profadel/OIF.....	39
4.1.2 Dynamique autour de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda.....	42
4.1.3 Analyse SWOT de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda	44
4.2 Eléments contributifs de la démarche du Profadel/OIF sur le Développement local au Rwanda.....	46
4.2.1 Orientation et appui institutionnel du Gouvernement.....	46
4.2.2 Partenariat avec la société civile organisée	46
4.2.3 Synergie avec les acteurs locaux	47
4.2.4 Mutualisation des expériences	47
4.3 Amélioration de la démarche du Profadel/OIF et recommandations	48
4.3.1 Amorçe d'un cadre de collaboration et de gouvernance des CLD.....	48
4.3.2 Recommandations	52
Conclusion	55
Références Bibliographiques	56
Annexes.....	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Rôles et responsabilités des parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda	6
Tableau 2 : Formations dispensées aux parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda	8
Tableau 3 : Participation des populations au processus d'élaboration des PDL	9
Tableau 4 : Microprojets financés par le Profadel/OIF dans les 06 Secteurs cibles	10
Tableau 5 : Nouveaux rôles dans la prestation de services décentralisés au Rwanda	12
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon	32
Tableau 7 : Processus et état de lieux de la mise en œuvre des projets issus des PDL.....	41
Tableau 8 : Résultats de l'analyse SWOT du Profadel/OIF au Rwanda.....	44
Tableau 9 : Récapitulatif des recommandations de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda	53

Liste des illustrations

Figure 1 : Architecture de l'administration décentralisée du Rwanda	14
Figure 2 : Schéma d'organisation opérationnelle du Profadel/OIF	35
Figure 3 : Cadre de collaboration et de gouvernance des partenaires au niveau des Secteurs.....	52

Liste des annexes

Annexe 1 : Guides d'entretiens	59
Annexe 2 : Cadre logique du Profadel/OIF.....	62
Annexe 3 : Critères de refondation du programme de développement local de l'OIF	63
Annexe 4 : Budget des 06 projets communautaires réalisés au Rwanda	64
Annexe 5 : Résumé des activités réalisées durant le stage au Rwanda	65
Annexe 6 : Avenant accord-cadre OIF- Rwanda.....	67
Annexe 7 : Bilan de la première phase du Profadel/OIF au Rwanda (2011-2014).....	68
Annexe 8 : compositions des CLD	71
Annexe 9 : Fiche de projet de la localité de Busasamana.....	72
Annexe 10 : Fiche de projet de la localité de Muhanda.....	75

Introduction Générale

Dans la foulée des partenaires au développement qui accompagnent l'Etat rwandais pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en général, et en particulier celui de réduire à moitié la population affectée par la pauvreté d'ici 2015⁵, figure l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Depuis décembre 2011, à travers son Programme Francophone d'Appui au Développement local (Profadel), l'OIF apporte sa contribution à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables des six Secteurs au Rwanda. A cet effet, l'OIF a financé 06 projets communautaires prioritaires issus de 06 Plans de Développement Local (PDL) et soutient le renforcement de capacités des autorités et agents des collectivités locales cibles, des membres des Comités Locaux de Développement (CLD) et des animateurs locaux. Dans la mise en œuvre du Profadel au Rwanda, l'OIF a privilégié une démarche expérimentale qu'on pourrait qualifier de novatrice en ce sens qu'elle s'aligne sur les nouvelles approches territoriales du développement local en matière de la coopération internationale. Cette démarche se décline en quatre (4) axes⁶ :

- orientation et appui institutionnel du Gouvernement ;
- partenariat avec la société civile organisée ;
- synergie des acteurs impliqués ;
- mutualisation des expériences.

Actuellement, les acteurs de la coopération internationale ont intégré la problématique territoriale dans leurs modes d'intervention en matière d'accompagnement des pays en développement et plus particulièrement en Afrique subsaharienne. En conséquence, des réformes étatiques ont été soutenues et parfois impulsées par des partenaires au développement (Banque Mondiale et Fond monétaire international) au début des années 90, qui s'orientent vers plus de décentralisation et plus de participation des populations locales et leurs représentants au processus de prise de décision ainsi qu'à leur propre développement. C'est l'ensemble de ces défis, qui ont justifié la mise en place du Profadel/OIF en 2011 comme réponse appropriée de l'OIF à la demande de développement des populations de ses Etats membres (annexe 2).

Cette nouvelle démarche de développement est basée sur le local/territoire⁷ contrairement à celle impulsée par le haut, c'est-à-dire au niveau national et central. Elle s'appuie ainsi sur les spécificités et les réalités locales pour mettre en place une stratégie de développement socioéconomique durable au profit des populations, en mobilisant les parties prenantes (internes et externes) sur une vision commune.

⁵ Qui s'inspire des huit objectifs des OMD des Nations unies (2000).

⁶ Accord-cadre entre le gouvernement du Rwanda et l'OIF (2011).

⁷ Est un processus utilisant les initiatives locales au niveau des petites collectivités comme moteur du développement économique

C'est ainsi que les projets et programmes « réalistes et réalisables » à court terme d'abord sont élaborés et mis en œuvre au niveau communautaire.

C'est dans ce sens que l'OIF accompagne le gouvernement rwandais à mettre à la disposition des Districts et Secteurs cibles des outils méthodologiques qui contribueront à assurer le développement local de leurs territoires et, à terme, permettre son intégration harmonieuse dans les stratégies nationales de développement et de la décentralisation. En effet au Rwanda, cette démarche du Profadel/OIF s'aligne avec les politiques publiques⁸ du gouvernement en la matière. Ce qui veut dire que les stratégies nationales de la décentralisation et de la lutte contre la pauvreté sont prises en compte, et le Profadel/OIF travaille en synergie avec les différents acteurs nationaux et locaux pour les mettre en œuvre. Pour conduire cette étude, nous nous sommes posé la question suivante : ***le Profadel en tant que nouvelle démarche de coopération de l'OIF en matière de développement local, a-t-il contribué au développement des Districts et Secteurs cibles au Rwanda?***

Cette question nous permettra de réaliser une analyse rétrospective (2011-2014) des résultats de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda. L'étude déterminera la contribution effective en matière de développement local, en partant des objectifs de départ du programme et les résultats attendus sur le terrain. A cet effet, notre analyse déterminera la contribution spécifique, en termes d'appropriation et d'adaptation des outils méthodologiques (les PDL en particulier) mis à disposition des CLD dans les six Secteurs cibles.

Conformément à ses principes directeurs, l'OIF a privilégié certains mécanismes pour participer et soutenir le développement des initiatives des collectivités locales. Il ressort des différentes discussions et recherches que malgré les résultats probants et perceptibles sur le terrain, certains défis dus à une inadéquation entre les capacités des acteurs locaux (les CLD en particulier) et la pratique effective sur le terrain persistent toujours.

Le présent travail comprend quatre chapitres. Le premier décrit le contexte et analyse la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF, avant de présenter brièvement l'architecture de la décentralisation rwandaise et terminer sur la spécification de la problématique de notre recherche. Le second, analyse le cadre théorique et conceptuel de la coopération internationale et le développement local dans le cadre de l'émergence des approches de développement territorial. Il est axé sur la revue de littérature et les différentes définitions qui permettent de cerner le problème dans son ensemble. Le troisième, pose la méthodologie utilisée, surtout en ce qui concerne la démarche du Profadel/OIF au Rwanda. Enfin, le quatrième présente les résultats d'analyse critique de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda et les propositions d'amélioration au niveau des Secteurs et de contribuer à la nouvelle programmation de l'OIF (2015-2018)⁹.

⁸ Politiques nationales de la décentralisation et du développement communautaire de 2001

⁹ Cadre stratégique de la Francophonie 2015-2022 (OIF 2014)

Chapitre 1 : Contexte et analyse de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda

Le présent chapitre est consacré à la problématique de notre étude. Il montre le processus de la mise en œuvre de la nouvelle démarche de coopération en matière de développement local de l'OIF (Profadel) et sa contribution dans le développement des collectivités locales (Districts/Secteurs) cibles au Rwanda. Par une analyse globale de la démarche du Profadel/OIF, nous allons aborder le processus de mise en œuvre du programme (forces, faiblesses et difficultés), et surtout apporter une contribution à l'amélioration de la démarche par l'identification des potentialités en termes d'appropriation de la démarche du Profadel/OIF dans les Districts et Secteurs cibles.

La première section concerne la présentation du Profadel/OIF, la deuxième fait un état de lieu de la mise en œuvre du programme dans les districts/secteurs cibles, et de la décentralisation au Rwanda, puis la troisième porte sur la spécification de la problématique.

1.1 Profadel/OIF au Rwanda

Les exigences définies dans l'accord-cadre¹⁰ et le manuel de procédure élaborés par l'OIF et le gouvernement rwandais font apparaître les difficultés dans la mise en œuvre pratique du Profadel. En effet, la décentralisation rwandaise malgré ces avancées, reste dominée par une déconcentration dans sa pratique surtout au niveau des Secteurs, car ce système hybride mélange la déconcentration et la décentralisation (MINALOC, 2007). Dans la pratique, les Districts sont dirigés par un exécutif élu (le maire et ses deux adjoints¹¹). L'administration du District est, quant à elle, dirigée par un Secrétaire exécutif, et est composée de toutes les administrations déconcentrées en charge des questions de développement (agriculture, élevage, planification, affaires sociales, hydraulique, passations des marchés, etc.). De ce fait, l'un des problèmes les plus évidents de la mise en œuvre du Profadel au Rwanda est le manque d'appropriation des PDL par les CLD dans les secteurs cibles, car ces derniers n'ont pas une autonomie financière et de prise de décision. Donc, seuls les districts dans le cadre de la décentralisation disposent actuellement de ces pouvoirs et en plus le pouvoir de la planification de leur développement c'est-à-dire la réalisation du Plan de Développement du District (PDD) qui couvre tous les Secteurs.

Il convient d'abord de présenter le Profadel/OIF, sa mise en œuvre effective sur le terrain et ensuite terminer sur le rôle des CLD dans la promotion des PDL pour le développement des collectivités locales cibles du Profadel (Districts/Secteurs).

¹⁰ Accord-cadre du Profadel signé le Gouvernement rwandais et l'OIF en Décembre 2011.

¹¹ Un vice maire en charge de développement économique et l'autre en charge des affaires sociales

1.1.1 Origine du Profadel/OIF

Le Profadel est un programme de l'OIF lancé en 2011, il s'appuie sur les enseignements des précédents programmes menés dans le domaine de la coopération internationale et du développement. En effet, depuis 1975, l'OIF s'est engagée à aider les populations à s'affranchir de la pauvreté par son Programme Spécial de Développement (PSD) et, plus récemment le Programme d'Appui au Développement Local (PADL) et le projet « Economie de proximité / Microfinance ». Ainsi, en capitalisant les expériences de ses interventions en milieu défavorisé et à travers ses nombreuses actions pour le développement communautaire, l'OIF initie une nouvelle démarche qui vise à favoriser, dans les pays en développement, membres de l'organisation, des politiques publiques et des programmes nationaux davantage axés sur la prise en compte des aspirations des populations à la base. C'est dans ce cadre qu'est né le Programme francophone d'Appui au Développement Local (Profadel) dans quatre pays africains (Centrafrique, Rwanda, Sénégal et Togo).

Le programme a pour but de contribuer aux efforts de réduction de la pauvreté dans une stratégie de développement durable selon l'objectif 1 de la mission D du cadre stratégique décennal de la francophonie (2005)¹², en conformité avec les OMD. Le principal résultat escompté est l'appropriation de la démarche de planification du développement local dans les pays cibles.

A travers le Profadel, l'OIF vise trois objectifs spécifiques¹³ à savoir :

- renforcer les initiatives et capacités de développement des communautés de base ;
- améliorer l'ancrage au niveau local des politiques et stratégies nationales de réduction de la pauvreté ;
- améliorer l'efficacité des outils nationaux de la décentralisation en cours dans les pays concernés.

La démarche proposée par l'OIF, se veut participative, en s'inscrivant dans un processus itératif de recherche-action. Elle s'appuie sur les quatre principes directeurs suivants : i) une orientation et appui institutionnel du gouvernement rwandais ; ii) un partenariat avec la société civile organisée ; iii) une synergie des acteurs locaux et iv) la Mutualisation des expériences.

1.1.2 Mise en œuvre du Profadel/OIF

Pour la mise en œuvre du Profadel, l'OIF a choisi de commencer par une phase pilote. Cette phase a débuté en décembre 2011¹⁴ dans quatre (04) pays, qui ont été sélectionnés après un appel à manifestation d'intérêt, lancé dans tous les pays du Sud membre de l'OIF. Au Rwanda, la mise en œuvre du Profadel

¹² Cadre stratégique décennal de la Francophonie (OIF, 2005)

¹³ ¹³ Accord-cadre entre OIF et le Rwanda (2011)

¹⁴ OIF (2011) début du programme, <http://www.francophonie.org/PROFADEL-le-nouveau-programme.html>

s'inscrit dans une dynamique participative. L'OIF travaille en accord avec le gouvernement par l'entremise du Ministère en charge de l'administration locale (MINALOC), les collectivités locales c'est-à-dire les trois districts (Ngororero, Rutsiro et Nyanza), les partenaires locaux (ONG et OSC), les populations locales et leurs représentants, à :

- rendre disponible des outils méthodologiques de planification du développement local intégrés aux stratégies et programmes nationaux de lutte contre la pauvreté ;
- assurer une formation et un accompagnement de proximité des acteurs locaux ;
- réaliser des microprojets communautaires générateurs d'opportunités d'emplois et de revenus qu'elle subventionne.

La coordination du programme est assurée par le Comité National de Veille et de Suivi (CNVS) au niveau national et un acteur de la société civile (ONG IMBARAGA) chargé d'accompagner les acteurs locaux sur le terrain en l'occurrence les CLD et les autorités des Districts et Secteurs. Les communautés locales bénéficiaires contribuent financièrement et/ou en nature à la réalisation de leurs projets. Elles doivent être fortement associées à la dynamique de planification locale pour s'approprier le processus. Elles participent également activement à l'animation du CLD, au suivi, à la maintenance et à la pérennisation des projets financés.

1.1.3 Rôle des CLD dans la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda

Dans le cadre du Profadel/OIF, c'est le Secteur qui est le niveau d'intervention. Il importe de noter que le Rwanda est le seul pays qui dispose pour le programme de deux CLD : un au niveau du District et l'autre au niveau du Secteur (annexe 8). La mise en place de ce double dispositif a été proposée par les maires des Districts afin d'être au plus près des préoccupations de la population des localités d'intervention, en l'occurrence celles des Secteurs. Ce dispositif trouve son sens, dans la mesure où les secteurs n'ont pas une autonomie financière, de prise de décision et dépendent directement des Districts. Les Secteurs disposent d'une administration légère composée de techniciens (agronomes, vétérinaires, etc.) qui accompagnent et conseillent les populations rurales.

Le rôle des CLD trouve son sens, du fait qu'ils regroupent les membres issus des différentes catégories de la population locale¹⁵ qui ont été constitués pour représenter toute la population des 6 Secteurs ciblés du Profadel/OIF, dans toutes les étapes d'exécution. Comme les secteurs ne jouissent pas encore d'une personnalité juridique, ce sont les membres des CLD des Districts et Secteurs, qui élaborent des projets issus des PDL et recherchent les financements auprès des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). C'est le District qui reçoit les ressources financières en provenance du Profadel/OIF et d'autres PTF qu'il transmet au CLD au niveau du Secteur pour l'exécution des projets. Ce mécanisme, en plus des longs

¹⁵ Comité national des Jeunes, des femmes, les représentants organisations communautaires de bases, le groupes des vulnérables, le JADF, etc.

délais de procédure de passation des marchés, a alourdi et compliqué la mise en œuvre du Profadel dans les localités.

Le tableau ci-après récapitule les rôles et responsabilités des CLD et les différentes parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda.

Tableau 1 : Rôles et responsabilités des parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda

Acteurs	Rôles et Responsabilités
OIF - Profadel	<p>L'OIF est chargée de soutenir financièrement et techniquement la mise en œuvre des activités (planification locale, formation et renforcement des capacités, cofinancement de projets) et des frais de gestion et de suivi-évaluation externe. Il s'agit plus spécifiquement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre sous contrat les organismes relais retenus et chargés de la mise en œuvre, à l'issue des appels à propositions ; • prendre en charge l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation à l'intention de l'équipe d'animation et des acteurs locaux des localités d'intervention ; • constituer et animer un réseau francophone d'acteurs du développement local en étroite collaboration avec les comités nationaux de veille et de suivi du Profadel ; • cofinancer les projets locaux prioritaires issus des PDL de chacune des collectivités locales validés, d'une part, par les comités nationaux de veille et de suivi et, d'autre part, par l'OIF, selon les critères d'éligibilité définis.
Gouvernement du Rwanda – CNVS	<p>Les rôles attendus du gouvernement rwandais dans ce Programme sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'appui institutionnel à travers le comité national de veille et de suivi (CNVS) ; • la validation des projets prioritaires à travers le CNVS ; • la participation à la constitution et à l'animation du réseau francophone d'acteurs du développement local ; • la mise à disposition lors du déroulement du Programme des ressources humaines, matérielles et financières requises (fonctionnement du CNVS, frais de suivi et d'évaluation du Programme au niveau national) ; • la création et le renforcement des conditions nécessaires pour l'appropriation nationale de la démarche et sa pérennisation après le désengagement de l'OIF, notamment l'intégration de la démarche dans les stratégies nationales en cours.
Organisme relais (ONG IMBARAGA)	<p>Les responsabilités assignées à l'Organisme Relais sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la création (identification) et l'animation des CLD ; • la préparation, l'accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre des PDL ; • la formation des acteurs nationaux et locaux en lien avec les PDL ; • le soutien et l'accompagnement des projets locaux sélectionnés ; • le suivi, l'évaluation et la capitalisation des projets ; • la production et la diffusion de supports de formation et de communication ainsi que les rapports techniques en assurant la visibilité de l'OIF ; • la contribution et l'animation du réseau francophone d'acteurs du développement local.

Collectivités locales (Districts et Secteurs)	<p>Les collectivités locales bénéficiaires (Districts/secteurs) doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • désigner et prendre en charge l'animateur local, homologue de l'animateur professionnel représentant l'organisme relais ; • mettre à disposition un local approprié pour les activités des animateurs dans les localités cibles ; • participer à l'animation des CLD ; • assurer le suivi et la pérennité des projets financés.
Comités Locaux de Développement	<p>Les rôles et responsabilités des CLD sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • représenter tous les acteurs du district et de conduire l'élaboration et la mise en œuvre du plan de développement local (PDL); • garantir la cohérence et l'efficacité d'une véritable démarche de développement durable au sein du district ; • mobiliser et rassembler les bénéficiaires du Programme au niveau des secteurs ciblés ; • veiller au maintien d'une bonne relation de travail entre les différentes parties prenantes au Programme • suivre toutes les étapes d'exécution des projets et rendre compte périodiquement à qui de droit • Veiller au principe de la responsabilité mutuelle dans la gestion des projets.
Bénéficiaires	<p>Les communautés locales bénéficiaires contribuent financièrement et/ou en nature à la réalisation de leurs projets. Elles doivent être fortement associées à la dynamique de planification locale pour s'approprier le processus. Elles participent également activement à l'animation du CLD, au suivi, à la maintenance et à la pérennisation des projets financés.</p>

Source : Manuel de procédure du Profadel/OIF (2011)

1.2 Etat des lieux de la mise en œuvre du Profadel/OIF et la Décentralisation au Rwanda

Dans cette section, nous allons présenter d'abord l'élaboration et la promotion des PDL, le renforcement des capacités et le financement (subventions) des projets prioritaires issus des PDL. Ensuite, nous allons présenter les difficultés du Profadel/OIF au Rwanda, pour enfin aborder brièvement le modèle de la décentralisation au Rwanda.

1.2.1 Diagnostic participatif et Elaboration de PDL des Secteurs

L'un des résultats attendus par le Profadel/OIF était d'accompagner les collectivités locales cibles à mettre en place des PDL afin de prendre en charge leur propre développement grâce au soutien financier et technique de l'OIF et de l'assistance technique de l'ONG IMBARAGA (organisme relais choisi par le gouvernement rwandais). Présentement, les six Secteurs des trois districts cibles sont désormais dotés de PDL auxquels sont inscrits au total 131 fiches synthétiques de projets pour les initiatives prioritaires pour une valeur estimée de 5.451.703 € (euros) soit 4 361 362 400 Francs rwandais.

L'élaboration de ces outils de diagnostic, de planification et d'orientation des investissements des populations des six (06) Secteurs bénéficiaires pour les cinq prochaines années (2013-2017) a suivi un processus participatif tant au niveau de la collecte des données, de leur analyse que de l'adoption des

documents finaux. Pour chaque PDL, les CLD de District et de Secteur ont été des acteurs clés tout au long de ce processus, auquel ont également participé le conseil national des jeunes (CNJ), le conseil national des femmes (CNF), les ONG présentes dans chaque Secteur, des agents des Districts, des Secteurs, de l'organisme relais (ONG IMBARAGA), le CNVS, les bénéficiaires et leurs représentants.

Les membres des CLD et les différentes parties prenantes du programme interviewées ont une bonne connaissance de l'utilité des PDL. Pour eux les PDL permettent de comprendre les enjeux liés au développement de leurs localités, de voir les forces, les faiblesses, les opportunités et les défis de développement. Egalement, ils estiment que ces documents constituent une base pour permettre aux autorités des Districts, des Secteurs et les CLD de tisser des partenariats avec les PTF. Malgré cette prise de conscience de l'utilité des PDL, les CLD (mais aussi les autorités des Districts) n'arrivent toujours pas à mobiliser les fonds pour financer les projets dits prioritaires qui s'y trouvent.

1.2.2 Renforcement des capacités et Formations techniques spécifiques

Elément essentiel de toute stratégie de développement local, les actions de renforcement des capacités des acteurs locaux sont au cœur de la démarche du Profadel/OIF. Accompagnant la réalisation de projets communautaires créateurs d'emplois et de revenus, les actions de formations soutenues par le programme visent à accroître l'opérationnalité des acteurs locaux (CLD en particulier). Mais également à encourager la population à créer de nouvelles activités, à renforcer les capacités d'initiative et d'organisation de la population locale, à acquérir de nouvelles compétences techniques en matière de gestion de projets de développement et de mobilisation de ressources financières devant favoriser le développement à la base. Le tableau ci-dessous fait le point des formations dispensées aux différentes parties prenantes locales du Profadel/OIF au Rwanda.

Tableau 2 : Formations dispensées aux parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda

Thèmes	Bénéficiaires	Nombre de bénéficiaires
Outils de planification du développement local	CLD et animateurs locaux, agents de districts et de Secteurs	39
Gestion du cycle des projets	CLD et animateurs locaux, agents de districts et de Secteurs	25
Stratégies de mobilisation des ressources et gestion des organisations de base	CLD et animateurs locaux, agents de districts et de Secteurs	30
Production horticole in vivo de semences de bananiers (formation des formateurs)	CLD, Agronomes, comités de bénéficiaires des projets et animateurs locaux.	19

Gestion des coopératives et des activités génératrices de revenus	Bénéficiaires des projets subventionnées, CLD et animateurs locaux, agents de districts et de Secteurs	35
Décentralisation et bonne gouvernance	Membres CNVS, CLD et animateurs locaux, agents de districts et de Secteurs	30
Total		178

Source : Auteur (données de stage Avril-juillet 2014)

En plus de ces formations, ont été mentionnées des séances de sensibilisation aux enjeux du développement local qui ont été organisées au niveau des six Secteurs d'intervention du Profadel/OIF. Ces activités de sensibilisation ont ainsi favorisé la prise de conscience par la population locale des forces, des faiblesses, des potentialités de son territoire et des actions prioritaires à entreprendre pour son propre développement. Le tableau ci-dessous fait le point du nombre de populations locales encadrées et ayant participé activement au processus d'élaboration des PDL par District/secteur :

Tableau 3 : Participation des populations au processus d'élaboration des PDL¹⁶.

Districts	Nombre de réunions	Nombre de participants	Nombre de femmes
Nyanza (Secteurs de Kigoma et Busasamana)	11	2 911	1 081
Ngororero (Secteurs de Kavumu et Muhanda)	21	5 937	2 742
Rutsiro (Secteurs de Murunda et Musasa)	16	4 815	1 724
Total	48	13 663	5 547

Source : Organisme relais (ONG IMBARAGA)

1.2.3 Situation d'exécution des 06 microprojets financés par Profadel/OIF

L'OIF via le Profadel a financé la réalisation de six projets prioritaires sélectionnés par les CLD de six Secteurs et validé par le Conseil National de Veille et de Suivi (CNVS). Il s'agit de six projets communautaires essentiellement dans les domaines de la production animale, végétale et dans l'approvisionnement en eau potable (annexe 10) pour un montant total de 284 567 euros (227 653 600 Francs rwandais). Le tableau ci-dessous dresse la liste des projets financés par le Profadel/OIF dans ces six secteurs.

¹⁶ Les données de l'organisme relais IMBARAGA

Tableau 4 : Les microprojets financés par le Profadel/OIF dans les 06 Secteurs cibles.

Districts	Secteurs	Projets subventionnés
District Ngororero	Secteur de Muhanda	01 réseau d'Adduction Eau Potable (AEP) de 09 Kilomètre (KM) relié à 10 Bornes fontaines dans 4 villages.
	Secteur de Kavumu	06 Porcheries (filiale d'élevage de Porcs) au bénéfice de 06 coopératives
District Rutsiro	Secteur de Murunda	Recheptélisation de 600 ovins/caprins au bénéfice de 300 agriculteurs-éleveurs vulnérables.
	Secteur de Musasa	150 vaches au bénéfice de 150 familles vulnérables
District Nyanza	Secteur de Kigoma	43 hectares pour l'intensification de la culture de la Banane
	Secteur de Busasamana	05 serres pour la modernisation et l'intensification de la production des Tomates

Source : Auteur (données stage Avril-juillet 2014)

1.2.4 Difficultés de mise en œuvre de la démarche Profadel/OIF au Rwanda

L'attelage institutionnel du Profadel/OIF avec les collectivités locales et les communautés à la base (CLD) a de positif parce qu'il mêle la flexibilité de la société civile à la rigueur institutionnelle de l'Etat. Mais ces résultats seraient meilleurs, si plus de place était accordée à la société civile notamment au niveau du choix des communautés bénéficiaires et de la sélection des projets subventionnés.

La mise en œuvre du Profadel/OIF s'est faite dans un contexte de réformes en cours de la décentralisation (administratives et territoriales) au Rwanda, qui a débuté depuis des années 2000. Ainsi, le Profadel/OIF, venant en appui au processus de décentralisation et de développement local, est d'une importance capitale, car étant approuvé par les acteurs et bénéficiaires à divers niveau. La démarche du Profadel/OIF (au-delà des quelques projets financés), promeut une approche, une méthode, un savoir-faire dans la gestion du développement à la base.

En outre, des difficultés¹⁷ ont également été notées au niveau des Districts et Secteurs dont certaines sont rapidement améliorables alors que d'autres restent plus structurelles :

- La faible appropriation des PDL par les CLD des Secteurs cibles
- la lourdeur administrative (concernant la passation des marchés et la mobilisation des fonds auprès des PTF) ;
- l'insuffisance de capacité (technicité, langue, etc.) de certains membres des CLD en charge de la mise en œuvre et du suivi, et de collaboration entre les CLD des Districts et des Secteurs ;
- l'absence d'un plan d'investissement annuel des PDL des Secteurs ;
- le préfinancement des projets (nouveau pour les Districts et Secteurs) ;
- le problème de suivi et gestion de certains projets et leur documentation par des CLD ;
- le caractère plus social qu'économique des projets mis en œuvre au niveau des secteurs ;
- l'absence de prise en charge des membres de CLD dans le suivi des activités du Profadel/OIF,
- la Gouvernance locale contraignante et trop lourde (doublement des CLD au niveau des Districts et Secteurs) ;
- la léthargie de certains Districts pendant la première année d'exécution ;
- le rôle du CNVS qui s'est limité à la validation des projets pendant l'année 2013 ;
- le niveau d'assimilation faible du processus de planification pour certains membres des CLD ;
- l'absence de plan de suivi de la mise en œuvre et de chaîne d'impacts des projets ;
- la lenteur d'assimilation de certains acteurs locaux due au faible niveau d'instruction ;
- la faiblesse de certains animateurs locaux mis à disposition par les collectivités locales par l'ONG IMBARAGA ; etc.

Malgré ces difficultés, dans l'ensemble, nous pouvons affirmer que la dynamique de développement local est enclenchée mais variable selon les Districts et les Secteurs. Pour atteindre des résultats durables et pérennes, l'action du Profadel/OIF doit être consolidée à tous les niveaux : CLD, CNVS, animateurs locaux, comité de gestion des projets pour la valorisation et le développement des projets financés afin de bénéficier à toute la population d'une véritable chaîne d'impacts durables. L'équipe projet de l'OIF dans sa planification 2014 et, conformément aux décisions du Comité d'orientation¹⁸ (janvier 2014), a mis l'accent sur la consolidation des acquis pour permettre la durabilité et l'appropriation du programme par

¹⁷ Ces différentes difficultés et faiblesses ont été soulignées par les rapports de mission, de suivi et d'évaluation interne du Profadel/OIF, les derniers sont : le bilan provisoire du Profadel dans les 03 les trois pays (André Marie AFOUBA, consultant) en 2014, le rapport de mission du BRAC et mes 03 rapports de stage sur le suivi de la mise en œuvre du Profadel/OIF dans les 03 districts en juillet 2014.

¹⁸ « ... le Comité d'orientation estime, toutefois que les résultats doivent être consolidés en 2014 pour permettre la durabilité et l'appropriation du programme par les autorités locales et nationales et recommande en particulier la poursuite du renforcement de capacités et l'accompagnement technique des communautés de base et des acteurs locaux. » (Extrait du Relevé de conclusions de la 4^{ème} réunion du Comité d'orientation du Profadel/OIF, janvier 2014).

les autorités locales et nationales, en particulier la poursuite du renforcement de capacités et l'accompagnement technique des communautés de base et des acteurs locaux.

1.2.5 Aperçu du processus de la décentralisation au Rwanda

Depuis la fin du génocide de 1994, le gouvernement rwandais s'est résolument engagé dans la voie de la consolidation de la démocratie. Par ailleurs, en vue de promouvoir l'engagement de toutes les couches de la population au processus de développement inclusif, l'Etat a entamé depuis 2001 un processus de décentralisation en trois phases. C'est ainsi qu'en 2000, la politique nationale de décentralisation et sa mise en œuvre ont été adoptées après des consultations populaires. Celles-ci se présentaient ainsi comme des prémisses d'une volonté des autorités d'associer la population à la gestion des affaires locales. Le but visé par la décentralisation était d'accroître la qualité et l'accessibilité des services de base aux populations. Il s'agissait aussi d'outiller cette population (et leurs représentants) sur toutes les questions concernant les choix de développement et de fourniture de services ainsi que le suivi et l'évaluation des politiques de développement au niveau local. Le tableau ci-dessous montre les rôles dans la prestation de services décentralisés (Districts et Secteurs) de l'Etat rwandais.

Tableau 5 : Nouveaux rôles dans la prestation de services décentralisés au Rwanda.

Échelon	Rôle
Gouvernement central	<p>Les prestations de services axés sur la réalisation des objectifs de la politique nationale, répondant aux besoins de la population locale. Il revient au gouvernement central est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place des politiques et des stratégies nationales pour la prestation de services au niveau local ; - élaborer des systèmes et des règles pour les gouvernements locaux ; - transférer le budget en vue de permettre la prestation de services ; - suivre et appuyer aux gouvernements locaux (Province et Districts) dans la prestation de services.
Gouvernement local	<p>Cela étant, il revient au Conseil du Gouvernement local (District):</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'assurer la responsabilité de faire le choix des besoins prioritaires et des options de dépenses ; - de réaliser un budget équilibré et de promouvoir le suivi interne en vue d'évaluer progressivement les progrès réalisés de façon continue ; - assurer la mise en œuvre réussie des programmes du Gouvernement local.

Source : MINALOC (2007)

a) Le cadre et les phases de la décentralisation

Sur le plan strictement formel, la décentralisation au Rwanda est soutenue par des documents cadres notamment la Vision 2020¹⁹, la Constitution de 2003, la politique nationale de décentralisation de 2000 et la politique de développement communautaire de 2001, qui stipulent que le développement local ne doit pas se faire sans tenir en compte les besoins des populations à la base, comme un des principes de la gouvernance locale. L'article 167 stipule en effet à son alinéa premier que « Les pouvoirs de l'Etat sont décentralisés au profit des entités administratives locales conformément à une loi » (constitution 2003). C'est dans ce sens que, le processus de la décentralisation est mis en œuvre en trois phases de cinq ans chacune (MINALOC 2005).

-La première, de 2000 à 2005, s'est basée sur la restructuration géographique des entités locales et des réformes aux niveaux légal, politique et institutionnel et, en particulier la promotion des élections démocratiques au niveau de la base. Ainsi, le nombre des provinces a été réduit de 11 à 4, plus la ville de Kigali (la Capitale du pays), les districts, de 106 à 30, les secteurs, de 1.545 à 416 et les cellules, de 9.165 à 2.150.

-La seconde phase, de 2006 à 2010, visait à renforcer les capacités à tous les niveaux administratifs. Plus particulièrement, le processus de délégation des responsabilités aux secteurs a été renforcé de manière à faire d'eux des centres de livraison de tous les services, les districts étant appelés à devenir le centre de l'autorité locale. Cette phase a mis aussi l'accent sur l'amélioration des capacités humaines à ces niveaux, ainsi que l'établissement des systèmes cohérents de suivi et évaluation des programmes.

La troisième phase, de 2011 à 2015, se focalise sur le renforcement des acquis de la première phase; le nombre des entités sera de nouveau réduit, en vue de diminuer la distance entre l'administration centrale et les entités de base, et ainsi rendre le gouvernement plus efficace dans sa réponse aux besoins de la population. Cette dernière phase de la décentralisation n'est pas encore effective.

b) La structure administrative décentralisée du Rwanda

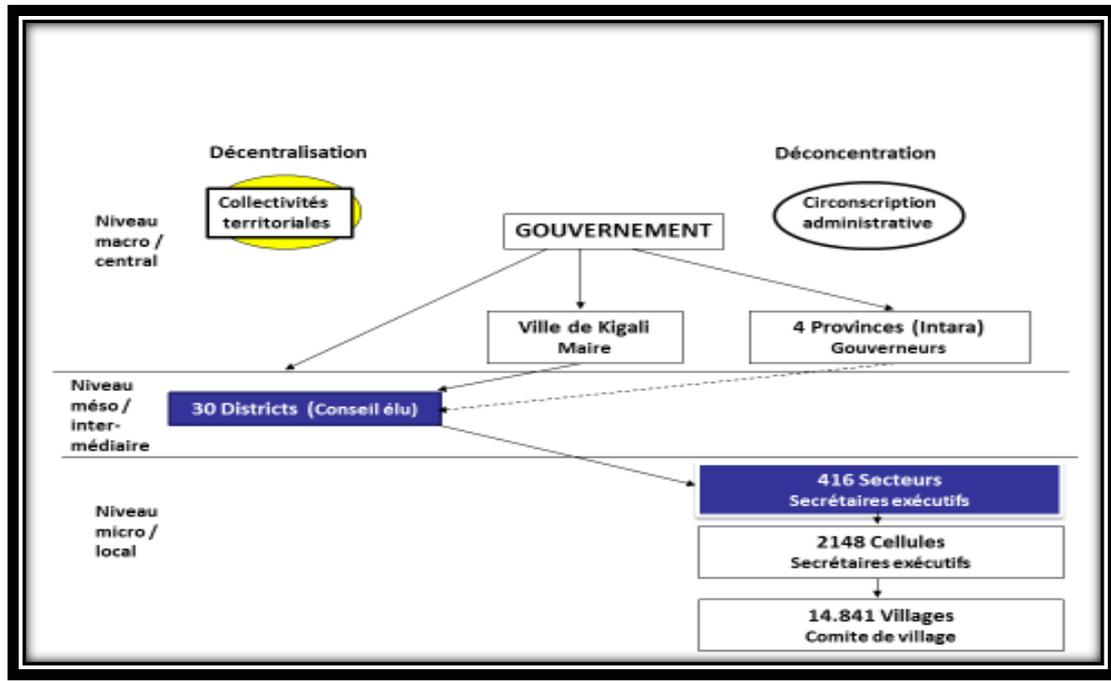
Au niveau local la structure administrative décentralisée au Rwanda se subdivise comme suit :

- la **Province** : un Gouverneur nommé par le gouvernement central ;
- le **District** : Autonomie légale, administrative et financière avec un Conseil de District élu ; un Comité exécutif (Maire et 2 adjoints) et un Personnel (recruté par le Conseil) ;
- le **Secteur** : pas d'autonomie, les représentants sont choisis par le conseil du district.

¹⁹ VUP 2020 : c'est un programme lancé en 2000 par le Président rwandais Paul KAGAME, conçu pour aider le pays à atteindre le statut de « pays à revenu intermédiaire » d'ici 2020 et à accélérer la croissance annuelle de son PIB à 10 % au cours de la période 2013-2018, <http://ica.coop/fr/media/news/la-r%C3%A9alisation-de-la-vision-2020-du-rwanda-passe-par-les-coop%C3%A9ratives> (consulté le 22 janvier 2015)

L'illustration ci-après montre les niveaux de la décentralisation et de la déconcentration administrative du Rwanda.

Figure 1 : Architecture de l'administration décentralisée du Rwanda



Source : MINALOC (2007)

La figure ci-dessus montre la subdivision des structures décentralisées au Rwanda, surtout en ce qui concerne les collectivités locales et circonscriptions administratives, issue de la seconde phase de la décentralisation.

Toutes ces réformes administratives et territoriales ont été entreprises dans l'objectif de faciliter la mise en œuvre de la décentralisation et créer des entités administratives économiquement viables. Le District a été construit pour devenir le pôle du développement et le Secteur considéré comme entité administrative appelé à être le pôle de services de base, est ainsi promu comme lieu de mobilisation des populations pour la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du développement. Toujours pour rendre effective la décentralisation, un effort considérable a été progressivement consenti, dans le transfert des compétences et des moyens (matériels, humains et financiers), aux districts pour qu'ils deviennent effectivement des pôles de développement. On peut citer à titre indicatif le Rwanda Local Development Support Fund (RLDSF) qui représente 10% du budget annuel de l'Etat dans l'objectif de stimuler et encadrer le développement au niveau des entités décentralisées.

Avant la décentralisation, le Rwanda était un pays où les administrations locales n'étaient là que pour exécuter les programmes de l'Etat central, car depuis l'indépendance en 1960, le pays a hérité d'une structure politico-administrative fortement hiérarchisée, centralisée et dirigiste (MINALOC, 2001). L'histoire du Rwanda montre que, bien disposée, la population n'a pas été suffisamment impliquée dans

son développement. Ainsi, la communauté n'a jamais eu l'occasion d'exercer son pouvoir de prise de décision en ce qui concerne l'orientation de son développement, la communauté ayant été habituée à l'Etat providence et à l'attentisme. Or les collectivités impliquées dans la planification de leur propre développement ont une vision globale de leur destiné. Tous peuvent et doivent s'engager, s'occuper des affaires publiques, donner leur contribution sur les affaires communes. C'est là que les CLD tirent toute leur légitimité en tant qu'organisme de pilotage et de promotion du développement territorial des secteurs.

1.3. Spécification de la problématique

Nous rappelons que notre étude s'inscrit dans le cadre de la capitalisation²⁰ (évaluation interne) de la phase pilote du Profadel/OIF (2011-2014). Au terme de cette première phase de mise en œuvre du programme au Rwanda, il nous paraît utile, de réaliser une analyse rétrospective de la démarche Profadel/OIF dans les trois collectivités locales (Districts) cibles. En effet, cette étude permettra de déterminer la contribution effective en matière de développement local apportée par le Profadel/OIF au Rwanda, en partant des objectifs de départ et des résultats attendus de ce programme.

Pour atteindre le but de notre étude, nous aborderons dans cette section les questions de recherche ainsi que les différents objectifs et terminer avec les résultats attendus et les données utilisés.

1.3.1 Question de recherche

Dans sa nouvelle démarche de coopération internationale au développement, l'OIF accompagne les collectivités locales cibles au Rwanda pour assurer le développement de leurs territoires. En effet, par cet appui et pour contribuer au développement local de façon durable, elle a mis en place un programme pilote : le Profadel/OIF. Dans sa mise en œuvre, l'OIF a privilégié certains mécanismes pour participer efficacement au développement des Districts et Secteurs.

Pour conduire cette étude, nous nous sommes posé la question centrale suivante : ***le Profadel en tant que nouvelle démarche de coopération de l'OIF en matière de développement local, a-t-il contribué durant cette première phase (2011-2014) à impulser le développement local au sein des Districts et Secteurs cibles au Rwanda ?***

De façon spécifique, l'on peut se poser les questions suivantes :

- quel est le processus de mise en œuvre et les difficultés du Profadel/OIF dans les différentes collectivités locales cibles ?
- quels sont les éléments novateurs ayant contribué à l'appropriation de la démarche par les collectivités locales cibles ?

²⁰ Recommandations du comité orientation du Profadel/OIF (janvier 2014)

- quels sont les défis et perspectives en termes de développement local de la démarche du Profadel/OIF après cette première phase de mise en œuvre ?

1.3.2 Objectifs de la recherche

L'objectif global de cette étude est de contribuer à la capitalisation de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda pour améliorer la mise en œuvre future du programme dans les collectivités locales cibles et dans d'autres pays. De manière spécifique, il s'agira de :

- réaliser une analyse à travers le modèle SWOT²¹ de la mise en œuvre de la démarche Profadel/OIF dans les Districts et les Secteurs cibles ;
- identifier les éléments novateurs de la démarche du Profadel/OIF, qui ont concouru à la pérennisation et surtout à l'appropriation par les Districts et Secteurs cibles;
- montrer la valeur ajoutée de la démarche du Profadel/OIF sur le développement des collectivités locales et proposer des mécanismes pour son amélioration dans le cadre de sa mise en œuvre future (seconde phase).

1.3.3 Résultats attendus

Les résultats attendus de cette étude sont :

- un état de lieu de la mise en œuvre de la démarche Profadel/OIF au Rwanda a été réalisé.
- les éléments novateurs ayant contribué à l'appropriation et la pérennisation de la démarche Profadel/OIF dans les collectivités cibles sont identifiés.
- la valeur ajoutée de la démarche Profadel/OIF sur le développement local est connue et les mécanismes d'amélioration sont proposés pour les collectivités cibles du Rwanda et pour la seconde phase de mise en œuvre du programme dans d'autres pays.

Ce premier chapitre, qui concerne le contexte et l'analyse de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda, nous a permis d'éclairer l'origine et surtout la nécessité de disposer d'une offre globale pour l'OIF en matière du développement local. Toutes ces informations ont permis de constituer notre question de recherche. Globalement, nous avons tiré profit de l'utilité de la documentation conséquente du Profadel/OIF, rendue disponible durant et après notre stage par les acteurs de programme au Rwanda. Ainsi, ces données ont permis d'élaborer notre cadre théorique et conceptuel, qui concerne la coopération internationale et le développement local, plus spécifiquement l'émergence de l'approche territoriale, que nous allons développer dans le chapitre suivant.

²¹ Le SWOT de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunités (opportunités), Threats (menaces) est un outil de diagnostic et d'analyse, sous forme d'une fenêtre à quatre compartiments. Il permet d'identifier et d'analyser une situation, ainsi que les conditions de leurs exploitations.

Chapitre 2 : Coopération Internationale au service du Développement local

Dans ce second chapitre, nous allons présenter le cadre théorique et conceptuel de notre sujet de recherche, et qui est à la base de la présente étude. A la première section, nous présenterons une esquisse de définitions des concepts clés utilisés dans le mémoire, la deuxième se portera sur la genèse, le rôle et les orientations actuelles de la coopération internationale, la troisième abordera les différentes approches territoriales du développement local et la quatrième se portera sur l'OIF et son offre de coopération en matière de développement local.

2.1 Définition des concepts clés

Coopération internationale : Au sens strict du terme, la coopération est la collaboration dans l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs communs de deux ou de plusieurs Etats, des collectivités ou des personnes privées dans un domaine déterminé (Salmon, 2002). De ce fait, il y a la coopération est bilatérale (entre deux Etats), multilatérale (plusieurs Etats), régionale (entre pays d'un même continent par exemple), décentralisée (entre collectivités locales d'un pays et les collectivités d'une autre), etc. Elle suppose la participation effective des uns et des autres dans sa réalisation. Cependant, elle est dite internationale quand il y a un aspect transfrontalier (entre Etats et/ou organisations avec un Etat ou plusieurs) formalisé par des accords ou un autre moyen, et elle peut-être aussi informelle. Le *Centre for Global Development* (KOCH. D.J, 2012), répertorie sept domaines de coopération pour mesurer l'engagement des pays riches envers les pays en voie de développement : l'aide publique au développement ; le commerce ; l'investissement ; la migration ; l'environnement ; la sécurité et la technologie.

Développement : Il n'existe pas de définition du concept du « développement » sur laquelle tout le monde s'accorde, c'est une définition consensuelle non facile à donner. KOCH (2012) s'interroge sur certains paradigmes du développement : les pays qui ont des Produits Intérieurs Bruts (PIB) énormes, mais où les femmes n'ont guère le droit de sortir chez elles (ou conduire une voiture par exemple) sont-ils développés ? Les pays qui ont une vie économique extrêmement riche mais une vie spirituelle très pauvre, sont-ils développés ? Le Bhutan, dont la population est bien nourrie, éduquée et dont le niveau de santé ne fait qu'augmenter, mais qui n'est pas riche économiquement, est-il un pays développé ?

Vu le nombre de définitions et/ou de controverses existantes dans la littérature, nous avons pensé utile de choisir une définition parmi tant d'autres. L'OCDE (2001) a élaboré une définition plus inclusive du développement, en focalisant sur la pauvreté et son absence. Selon cette définition, le « développement » signifie l'absence d'une pauvreté répandue. Elle estime qu'il y a cinq différentes dimensions de la pauvreté qui ont étroitement lié entre elles. La pauvreté protectrice (sécurité, vulnérabilité) ; politique (droits, influence, liberté) ; économique (consommation, revenus, propriété) ; humaine (santé, éducation, nutrition) et socioculturelle (dignité, position sociale). Sur la base de cette définition, le développement est un concept transversal et plus vaste, que l'économie seule ne peut englober.

Développement local : Est un ensemble d'« actions collectives sur un territoire ou un secteur rendu possible par les différents dispositifs, mécanismes, programmes et combinaisons d'acteurs favorisant une transformation quantitative et qualitative d'un milieu de vie» (Fontan, 2003). De ce fait, le développement local s'articule autour de trois dimensions : l'espace (y compris les ressources et les potentialités), le temps et les acteurs. D'autres auteurs y ajoutent les dimensions économiques, sociales, culturelles et politiques (Dubresson & Fauré, 2005) dont l'interaction permet d'appréhender les transformations à l'échelle locale. L'OIF (2011), quant à elle, définit le développement local comme une démarche commune et volontaire d'un même terroir pour construire leur avenir et améliorer leurs conditions de vie à travers des initiatives visant la création de revenus et la mise en place d'équipements collectifs.

Appropriation : L'émergence du concept d'appropriation est assez récente, elle est intimement liée à la progression de la réflexion sur le phénomène du "développement" dans les pays en voie de développement. L'appropriation des politiques (programmes et projets) de développement par exemple est devenue la base du nouveau consensus international formulé dans la Déclaration de Paris (2005)²² sur l'efficacité de l'aide au développement. Elle est au premier plan des engagements du partenariat, en ce qui concerne la mise en place d'un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), qui en est le fondement théorique. En effet, l'appropriation est un processus de responsabilisation des pays récipiendaires (en particulier des populations bénéficiaires), qui doivent davantage développer leurs projets et programmes et faire eux-mêmes le suivi de leur exécution, afin de garantir la pérennité.

Empowerment : Est un terme anglais traduit par l'autonomisation ou la capacitation, c'est la prise en charge de l'individu ou un groupe par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. Elle est définie comme une « tentative d'élargissement de l'ensemble des actions possibles, individuellement et collectivement, afin d'exercer un plus grand contrôle sur sa réalité, sur son bien-être » (Dufort & Guay, 2001). L'empowerment est le processus d'acquisition d'un « pouvoir » (power), de travailler, de gagner son pain, de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et en termes de la société. L'autonomie d'une personne lui permet d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci.

Cependant pour que cela soit possible, il faut d'abord que certains individus ou groupes croient qu'il est possible de développer une autonomie au plan des ressources (financières, possibilités de participer aux décisions) et ensuite que ces derniers veuillent acquérir la possibilité de changer leur situation, et se mettent en action. Par contre, si une organisation veut atteindre l'empowerment en devenant plus autonome dans sa façon d'acquérir les fonds pour sa subsistance, elle vend ses services au lieu de dépendre passivement des fonds publics et des dons, elle sera davantage maîtresse de sa destinée et renforce le milieu social en ne devenant pas un fardeau économique.

²² Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le programme d'action d'Accra
<http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf> (consulté le 12/11/2014)

Approche territoriale (du développement local) : Elle repose sur la mise en valeur d'un milieu en enrichissant et en actualisant son potentiel, notamment en matière de développement social et de lutte contre la pauvreté. Mais il ne suffit pas aux instances locales, régionales comme gouvernementales d'adapter leurs politiques et programmes à la diversité des situations vécues sur le terrain. En fait, il faut du même coup favoriser et mettre en place une formule de décentralisation selon les capacités des milieux à se prendre en charge (budget des municipalités, quartiers, OCB, etc.). D'où l'importance de favoriser la prise en charge du milieu par les milieux eux-mêmes afin de faire émerger des stratégies durables (sur le long terme et pérennes) permettant de mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une vision intégrée et partagée, par exemple en matière de développement social et de lutte contre la pauvreté. L'approche territoriale²³ permet donc aux acteurs locaux de définir une politique de développement à partir des réalités, atouts (forces), contraintes (faiblesses), besoins et opportunités, d'une zone déterminée. Elle repose sur une approche globale et concertée du territoire, et sur la recherche d'intégration des ressources locales (endogènes). En ce qui concerne l'approche du *développement territorial intégrée* (Lachapelle et Bourque 2013), elle privilégie surtout la concertation des partenaires dans la détermination, le soutien et la réalisation des actions, dans une perspective de vision globale (multisectorielle), de cohérence, d'efficacité, d'effet durable et d'économie.

Décentralisation : Elle a fait l'objet de plusieurs définitions selon les auteurs depuis ces trente dernières années, le terme occupe une place centrale dans les politiques et programmes de développement local. Jutting, Corsi et Stokmayer (2005) la considèrent comme un processus consistant à transférer des prérogatives publiques des niveaux supérieurs de gouvernance aux niveaux « inférieurs ». Il peut s'agir de pouvoirs administratifs (transfert de fonctionnaire et de mission publique au niveau local), budgétaire (délégation du pouvoir de prise de décision), ou encore d'un mélange entre ces différentes prérogatives.

Cette définition recoupe parfaitement celle de Piveteau (2005) qui voit la décentralisation comme un transfert de compétences du gouvernement central ou ses agences à des gouvernements locaux. Elle vise à construire des nouvelles actions publiques et politiques plus efficaces, plus démocratiques, à partir d'un changement d'échelle et de l'implication d'une pluralité d'acteurs publics, privés et associatifs. A travers ce transfert de pouvoir à des niveaux « inférieurs » de gouvernement, c'est-à-dire des collectivités locales ou territoriales par exemple, auxquelles la constitution reconnaît la libre administration de leur territoire dans la programmation et la gestion des ressources relatives aux compétences qui leur sont dévolues, la décentralisation revêt alors un prime abord un caractère éminemment politique. Donc, on peut considérer la décentralisation comme un moyen de rapprocher les lieux de décision de la population, et donc de permettre aux citoyens de participer plus facilement à l'élaboration des politiques publiques, notamment au niveau territorial (Matteudi, 2012).

²³ Communication de la Commission européenne aux Etats membres, du 14 avril 2000 fixant les orientations pour l'Initiative communautaire concernant le développement rural (LEADER+) réf. 2000/C139/05 http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/fr/dossier/chap3.pdf (consulté le 08/10/2014)

2.2 Coopération internationale et Développement

Dans cette section nous allons faire état de l'offre de coopération internationale en matière développement de façon générale, et son émergence actuelle dans l'appui à la décentralisation et le développement local en particulier. Et surtout celle qui s'oriente actuellement de plus en plus vers l'approche territoriale pour accompagner les collectivités locales des pays en développement dans la mise en œuvre des programmes. C'est dans ce sens, nous allons commencer d'abord par la genèse de la coopération internationale et ensuite montrer ses modes d'interventions actuelles en matière de développement local selon Matteudi (2012).

2.2.1 Genèse de la coopération internationale en développement

En ce début du 21^{ème} siècle de notre ère, un Etat ne peut pas évoluer dans l'autarcie, il est obligé, d'une manière ou d'une autre, de coopérer avec les autres Etats. Cette nouvelle forme de relations entre les Etats dépasse cette concertation occasionnelle dans l'Antiquité et le Moyen-âge. Aujourd'hui, les mécanismes durables des institutions internationales de la coopération s'orientent de façon spécifique sur le développement local. C'est dans ce sens, la coopération internationale a tenté longtemps d'impulser le développement et de lutter contre les inégalités de développement entre les pays du Nord et du Sud (Matteudi, 2012).

Actuellement, l'évidence de la prise de conscience d'interdépendance des Etats a conduit à la création des mécanismes bilatéraux et multilatéraux permanents de coopération dans des divers domaines d'intérêt commun. Il s'agit de la coopération à des fins politiques, économiques, entres autres, c'est-à-dire des premières tentatives de solutions aux problèmes divers, c'est la naissance de la nécessité de créer des organisations internationales et nationales. L'idée de création des organisations internationales permettant d'assurer la coopération internationale entre les Etats, a mobilisé des esprits des grands penseurs occidentaux depuis des siècles.

La notion de la coopération internationale a donc commencé à évoluer plus positivement au lendemain de la première Guerre Mondiale en 1919 à la création de Société des Nations (SDN), grâce aux principes énoncés dans le Traité de Versailles (France), sous initiative de l'ancien président américain W. Wilson (1856-1924). Elle prend alors son élan d'une manière significative surtout après la deuxième Guerre Mondiale, lors de la création de l'ONU en 1945. Dans sa Charte, elle a consigné l'émergence des principes d'égalité des Etats et ayant progressivement évolué jusqu'à la reconnaissance du droit d'autodétermination des territoires sous domination coloniale (articles 1 et 2 de la charte des Nations Unies, 1945).

L'histoire nous renseigne plus que les plans d'assistance à la reconstruction des Etats d'Europe occidentale dans le cadre du plan MARSHALL après la Guerre Mondiale et des plans d'assistance mutuelle des pays socialistes de l'Europe de l'Est dans le cadre de la solidarité des Etats prolétaires (ex-union soviétique) constituent les bases de la coopération internationale. Et, plus tard les plans d'assistance

technique aux Etats indépendants (africains) soit par les anciennes puissances coloniales (Accords d'association de Yaoundé, Lomé et Cotonou) soit par les nouveaux Etats en développement (Matteudi, 2012).

En tout état de cause, elle vise à établir des rapports entre Etats ou organisations étatiques (ou non), les collectivités ou les autorités territoriales, de deux ou plusieurs parties autres que les rapports de coopération transfrontière (Levrat, 1994). Cette coopération implique des partenariats extérieurs, c'est notamment la relation entre les pays du Nord et du Sud fondée à la fois sur l'idée de renforcement de la coopération intergouvernementale traditionnelle et sur l'association plus étroite que naguère entre secteur public et secteur privé, en vue de la conception, la mise sur pied et le financement des projets ou même des politiques ou programmes de développement (Matteudi, 2012). Ce partenariat pour le développement doit reposer sur une définition claire des rôles, l'établissement d'objectifs communs et une action conjointe. Du point de vue pratique cela signifie le renforcement de la coopération intergouvernementale entre les Etats développés et les Etats en développement, et une coopération accrue entre pays en développement, une attention particulière devant être accordée aux pays les moins avancés.

Pour finir, et à titre d'exemple dans ses relations avec les Etats d'Afrique du Caraïbe et du Pacifique (ACP), l'union Européenne (UE) a adopté une conception large de coopération qui va jusqu'à englober le dialogue politique, économique et la culturelle. Ainsi conçu, le partenariat en matière de coopération se distinguerait à la fois de l'aide au développement, comportant des aspects unilatéraux et discrétionnaires, et de la coopération traditionnelle, qui comporterait un processus de décision et une mise en œuvre en commun de prestations ou d'actions concrètes avec une préoccupation certaine d'efficacité.

2.2.2 Modes d'intervention actuelle de la coopération Internationale en développement

Dans cette section, nous allons revenir sur les modes actuelles d'interventions des acteurs (bailleurs de fonds et agences de développement) de la coopération internationale en matière de développement local. Surtout ceux qui misent sur un développement plus territorialisé, plus proche des populations, de leurs besoins et pour faire allusion A. Sen, de la « capacité » des actions et des institutions (Matteudi, 2012). C'est dans ce sens que la coopération internationale apparait comme un outil pour accompagner le développement de manière générale, et un développement de proximité par des bénéficiaires en est actuellement l'un des principaux enjeux.

Matteudi dans son livre *les enjeux du développement local en Afrique* (2012), montre que la coopération internationale a joué un rôle central dans les processus de décentralisation et les politiques de développement, et pour cause, c'est d'elle que le mouvement est parti depuis les années 80. Il paraît donc important de revenir sur son histoire et de relire les étapes de celle-ci en fonction de l'intérêt qu'elle a prêté ou non au territoire et à la problématique du développement local. C'est à partir de là que l'auteur divise en deux niveaux la problématique de la coopération internationale au développement en Afrique : premièrement, c'est la reconnaissance du territoire en tant qu'un acteur longtemps absent des politiques

d'aide et la deuxième, c'est les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la « bonne gouvernance » et la place reconsidérée des territoires.

a) Le Territoire

Pour comprendre les formes de la coopération internationale en Afrique et au regard des questions qui nous intéressent ici, c'est-à-dire comment les modes d'interventions actuelles intègrent la notion de territoire dans leur démarche de coopération avec les Etats et les organisations d'appui au développement. Selon Matteudi, il faut constater que les 30 premières années (à partir de 1960) la coopération au développement est marquée par deux périodes majeures.

Il y a d'abord celle que la communauté internationale se plaît à caractériser comme la période « développementaliste » où l'Etat occupe une place centrale dans le dispositif d'aide. Il faut mentionner aussi les vertus accordées à l'industrialisation qui dominait cette époque. On connaissait encore le paradigme d'aide qui était d'actualité et qui était porté et soutenu par différentes figures : soutenir fortement les Etats en misant sur le secteur économique (industrie) jusqu'alors négligé. Donc la coopération internationale de cette époque s'inscrivait totalement dans cette perspective.

Ensuite, la seconde période de l'aide de la coopération se situe quelque part au moment de la modernisation du secteur agricole et la nécessité d'améliorer les niveaux de production, en développant des logiques de filière. Dans le cadre de cette nouvelle orientation, le rôle accordé à l'Etat n'est pas déconsidéré. Au contraire, les agences de développement et les systèmes bancaires occidentaux accordent à celui-ci et à la conduite de ses politiques un rôle toujours central (Accord de Lomé 1, 2 et 3).

A la suite de ces différentes époques, les années 80 sont marquées par un changement brutal de posture. Par ce que les pays riches se trouvent confrontés à l'éclatement d'une crise économique (choc pétrolier). A partir de cette période, on assiste au remplacement d'une approche volontariste du développement basée sur les investissements essentiellement publics par une démarche visant à « délester » l'Etat d'une grande partie de ses moyens et attributions (Matteudi). C'est la fin de l'Etat-providence, et les Politiques d'Ajustements Structurels (PAS) de la Banque mondiale et de Fonds Monétaire International (FMI) entrent en vigueur.

Cette époque, appelée le « consensus de Washington²⁴ » portée par l'économiste Friedman et son école monétariste, qui voit dorénavant dans l'Etat la cause des problèmes et non des solutions. C'est ainsi, l'appel est fait au secteur privé dans les domaines stratégiques que l'Etat seul avait le monopole comme l'énergie, l'Eau, la santé, donc un nouveau rôle central et important est accordé au marché (libéralisme économique).

b) Les OMD, la bonne gouvernance et la place reconsidérée des territoires.

²⁴Est un corpus de mesures standard appliquées aux économies en difficulté face à leur dette par les institutions financières internationales siégeant à Washington (Banque mondiale et Fonds monétaire international) et soutenues par le département du Trésor américain.

Comme annoncé précédemment, la fin des années 80 et le début des années 90 est marquée par les politiques d'ajustements structurels. En effet, le lancement de ces nouvelles stratégies à l'égard de la lutte contre la pauvreté, la réintroduction de cette nouvelle démarche dans les politiques de développement des Etats, et surtout dans la régulation des marchés et l'apparition de la problématique territoriale l'intervention des acteurs de la coopération, a été privilégiés.

Dans le même livre Matteudi énumère et développe les trois postulats de base qu'il considère comme fondamentales dans la nouvelle mode d'interventions des différents acteurs de la coopération internationale en matière de développement local en particulier :

- le retour de la lutte contre la pauvreté depuis les années 2000 (par les Nations unies - OMD) au premier plan, comme mode d'intervention des acteurs et organismes d'aide au développement dans les pays dits en voie de développement ;
- la montée en puissance des préoccupations environnementales ;
- et la bonne gouvernance (gouvernance des institutions centrales - l'Etat en particulier), la démarche participative (la reconnaissance des pouvoirs locaux) et la décentralisation.

Toujours dans la même lancée de Matteudi, nous partageons l'avis que les aides apportés par les bailleurs de fonds et les agences de développement à la problématique des territoires concernent multiples domaines :

- d'abord accompagner les institutions centrales pour leur permettre de se renforcer et de se reformer l'organisation politique et administrative à l'échelle territorial : l'appui à l'élaboration des lois de la décentralisation et à leur mise en œuvre, appui au renforcement de capacités des cadres de l'administration dans la perspective de leurs nouvelles missions, mise en disposition d'outil, élaboration concertée, de guide de procédure, de méthodologie, etc.
- ensuite les actions menées auprès des territoires eux-mêmes, c'est-à-dire les axes d'interventions qui sont centrées sur : le pouvoir locaux et le renforcement de ses capacités, la société civile, les acteurs économiques. Autour de cet ensemble composite l'intervention, qui s'articule autour de trois acteurs et qui sont souvent privilégiés selon Matteudi : les actions de de renforcement de capacités des acteurs sur le terrain ; les actions de démocratisation et d'implication de la société civile et les actions d'appui à l'élaboration de document de planification, notamment les plans de développement local (PDL).

Tout ce qui vient d'être énoncé dans cette section et avant de dérouler les approches territoriales du développement local, nous pouvons dire de manière générale, que les modes d'interventions cités précédemment rentre en cohérence avec la démarche du Profadel/OIF, c'est-à-dire une approche de développement plus « territorialisée » (Matteudi, 2012).

2.3 Développement local et approches territoriales du développement

La notion de développement local est née en France dans les années 80, par la prise de conscience que les politiques d'aménagement ne pouvaient trouver leur pleine efficacité qu'en s'appuyant sur une structuration des populations locales (Deberre, 2007). Depuis, elle est devenue leitmotiv dans les nouveaux agencements politiques, institutionnels ou industriels, d'abord dans les pays développés puis dans les sociétés en développement (Dubresson et Fauré, op cit.). En effet, l'idée d'un développement « Button up » (de bas vers le haut) s'est imposée comme le nouveau paradigme de développement offrant une alternative crédible à l'ancienne conception d'un développement « up-down » traditionnellement impulsée par l'Etat à travers des politiques « volontaristes ».

Dans la littérature, la notion de développement local est assez abondante et bien fournie, surtout en ce qui concerne les différentes approches et la façon dont les auteurs traitent le sujet. Dans cette section nous allons faire une synthèse critique des écrits des auteurs, cela nous permettra de s'intéresser aux réflexions les plus pertinentes et de mettre en exergue les liens entre les différentes approches, surtout en ce qui concerne l'approche du développement territoriale, entrepreneuriale et communautaire (ou sociale) du développement. Dans ce qui suit, nous allons aborder d'abord de façon synthétique le paradigme du développement local et ensuite les approches qui s'y rattachent, c'est-à-dire les approches basées sur le territoire.

2.3.1 Paradigme du Développement local

Au-delà de la diversité des approches, voire des divergences entre les auteurs, l'étude épistémologique de la notion de développement local fait ressortir un consensus actuellement. Comme nous l'avons déjà dit, il existe de multitudes d'approches du développement local. Cependant, pour illustrer la conception que nous souhaitons décrire ici (les approches du développement local basées sur le territoire), cette assertion nous semble particulièrement parlante :

« Le développement local est une démarche globale de mise en mouvement et en synergie des acteurs locaux (et externes) pour la mise en valeur des ressources humaines et matérielles d'un territoire donné, en relation négociée avec les centres de décision des ensembles économiques, sociaux et politiques dans lesquels ils s'intègrent. » (Paul Houée, 1996).

Le développement local est un développement à la base, utilisant les initiatives locales au niveau des petites collectivités comme moteur du développement socioéconomique. Il est prôné dans les pays en développement en complément des mesures macroéconomique et des grands projets. Donc, elle repose sur des actions mobilisant les initiatives locales au niveau des collectivités et des habitants eux-mêmes, éventuellement avec une aide technique ou financière extérieure.

Il peut être compris aussi comme un processus de création (production), de rétention (appropriation), et de redistribution (partage équitable) des richesses sur un territoire. C'est donc un processus dynamique

dans lequel les acteurs organisés et mobilisés initient et mettent en œuvre des actions sur un espace donné en vue de l'amélioration de leurs conditions de vie.

De ce fait le paradigme du développement local s'articulent autour de trois dimensions (l'espace, le temps, les acteurs) et permet à la population du territoire concerné de résoudre progressivement ses problèmes et de réaliser ses ambitions dans les domaines économique, social, culturel et environnemental par la participation active, individuelle et collective de l'ensemble des citoyens. C'est l'ensemble des actions et initiatives concourant à l'amélioration durable des conditions de vie des populations organisées dans un espace géographique déterminé.

Le développement local s'appuie sur des conditions de gouvernance locale notamment à travers la mise en place de structures de gouvernance politique et institutionnelle susceptibles d'encadrer et d'harmoniser les rapports entre les pouvoirs locaux, les populations et la société civile. A travers ces paradigmes, on se rend compte à quel point l'appropriation de la démarche territoriale du développement local par les communautés à la base est indispensable pour impulser une dynamique socio-économique des collectivités locales.

2.3.2 Approches territoriales du Développement local

En prélude, avant de dérouler les différentes approches, Bernard Pecqueur (2002) écrit : « le développement local peut être considéré à la fois comme : Un « **Processus** », car la construction par les acteurs s'inscrit dans le temps. Elle est spécifique à chaque territoire et, de ce fait, n'est jamais reproductible à l'identique. Une « **Démarche** », car le processus ne s'enclenche jamais mécaniquement de toutes parts. Il existe une part importante de stratégie volontaire, et donc une place pour les politiques publiques. Il s'agit de capitaliser l'apprentissage collectif et de valoriser le savoir-faire collectif. Une « **Méthode** », car, sur un plan plus abstrait, le développement local n'est pas seulement un phénomène observable, il est aussi la méthode d'observation des relations de coordination entre les acteurs de l'économie, et plus généralement de la société ».

Dans la même lancée que Pecqueur, nous allons dérouler les trois approches de développement territorial selon Gadoury (2010) et terminer par l'approche territoriale intégrée. Pour cet auteur le concept de développement local, utilisé ces dernières années en sciences régionales, se décline principalement en développement territorial, entrepreneurial et plus récemment en développement communautaire, et doivent être mises en œuvre de façon « intégrée ».

a) Approche territoriale

La première approche, qui est l'approche territoriale du développement local est apparue durant la crise économique des années 1980. Elle a engendré une nouvelle organisation spatiale du développement. Les villes industrielles performantes du modèle d'avant crise n'obtiendront pas nécessairement la cote de performance qu'elles obtenaient jusqu'alors. La mondialisation de l'économie déplace les critères de performance et les lieux de production (Aydalot, 1984). Les caractéristiques de travail de certaines

périphéries dévitalisées deviennent intéressantes, on assiste à un retournement spatial des lieux où se déploie l'activité économique. Pour Planque (1983), «l'espace n'est plus ici conçu seulement comme une distance entre les lieux, une contrainte et une source de coûts pour les agents économiques. Il est avant tout un territoire de vie d'un groupe doté d'une sorte de droit au développement local»

Le développement local territorial se rapporte davantage aux capacités et aux moyens des collectivités locales à créer des conditions favorables au développement et à les animer pour susciter ce développement. Dans ce cas, la dynamique sociale ainsi générée peut être aussi importante que l'économie qui en découle. L'occupation active du territoire et la contribution de cette activité au développement de la nation sont en soi des finalités dans cette approche. Ainsi donc, l'approche territoriale du développement local intègre et agit sur l'ensemble des fonctions du territoire : sociale, culturelle, économique et politique. Une telle construction ou réactivation de territoire sera le fruit du partage de responsabilités entre les divers niveaux de gouvernement et des divers acteurs autant nationaux, régionaux que territoriaux. Ce partage de responsabilité du développement de territoire ne pourra se faire sans une forme de partenariat négocié. Selon Giasson (2007), il est important de considérer l'approche territoriale comme un point de départ qui prend par la suite, autant de formes qu'il y a de communautés, de contexte et d'acteurs. En ce sens, l'approche territoriale demeure une approche choisie par les acteurs concernés.

Toutefois, l'approche territoriale connaît des limites à plusieurs niveaux notamment : la difficulté de rallier les partenaires privés du fait qu'elle suppose l'intervention de plusieurs partenaires sur un territoire et il se pose quelques fois des difficultés pour associer les partenaires privés lors du démarrage. L'autre difficulté réside dans la disparité entre les communautés du fait que toutes les communautés n'ont pas les mêmes capacités à prendre en main leur propre développement. Et enfin, la difficulté de cohérence dû à la difficile intégration du local vers le national. Plusieurs leviers de développement se situent à des niveaux autres que local aussi, tous les acteurs devront intégrer la stratégie locale dans une stratégie de développement régionale et nationale.

b) Approche entrepreneuriale

La deuxième approche de développement local est l'approche entrepreneuriale, qui prend davantage son essor au Québec suite à une analyse économique globale des années 1990 identifiant la petite et moyenne entreprise comme plus créatrice d'emplois et d'économie locale. Ce constat, combiné à l'approche du développement endogène (provenant de l'intérieur du milieu concerné), propose du développement par la création d'entreprises locales s'inscrivant dans un réseau local de production (Gadoury, 2010). Ainsi, le territoire habité devient donc le porteur actif du développement. Selon la théorie, ce milieu renferme les ingrédients familiaux, culturels, organisationnels et institutionnels pour définir et supporter l'émergence et la croissance de projets et d'entreprises créant de l'emploi. Voilà que ce territoire local, qui dans les théories plus traditionnelles du développement régional, était un lieu d'essai ou d'application d'approches ou de programmes développés d'en haut, devient le développeur, du moins le porteur, de son propre développement. Ce développement étant défini comme l'activation de ses

ressources, dans un milieu propice, pour créer de l'emploi et de l'économie et par conséquent, de la qualité de vie pour l'ensemble de sa population, toujours avec l'aide de l'État défini comme accompagnateur. Ce développement est aussi défini autour de l'entrepreneur de la petite et moyenne entreprise qui, en réseau et en lien étroit avec la communauté, sauront innover et contribuer à l'activation de ce développement global.

Toujours dans la même d'ordre d'idée, Tremblay, Klein et Fontan (2009) s'accordent que le développement local ne peut être construit qu'à partir du paradigme de l'innovation qui met l'accent sur l'importance du savoir contribuant aux processus innovateurs. Ce «savoir nécessaire pour mettre en pratique une innovation se construit collectivement, dans un contexte réticulaire qui inclut des consommateurs et des producteurs, à partir d'une idée nouvelle, ceci permet de construire la collectivité en tant qu'acteur».

Pour finir Prévost (1994), lui adopte une vision plus entrepreneuriale du développement économique local favorisant : la promotion d'un développement fortement endogène; l'adoption d'une démarche entrepreneuriale de la part des principaux intéressés; la valorisation de l'entrepreneurship comme source de création d'emploi; l'adoption résolue du partenariat pour mobiliser les énergies et les ressources locales.

c) Approche communautaire

La troisième approche du développement local que nous avons choisi de traiter, est davantage centrée sur la dimension sociale et communautaire. Le développement des communautés a pour objectif l'amélioration des conditions et la qualité de vie de la communauté. Dans une publication de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), ce concept de développement est ainsi défini : «le concept de développement des communautés fait en général référence à un processus, une intervention, une action ou une organisation collective qui se situe au niveau local, dans une municipalité ou un quartier urbain. Ce développement repose sur la capacité des individus d'une communauté, d'agir sur leur environnement, de participer, modifier leur milieu, de prendre en charge le développement de leur communauté avec comme conséquence positive d'améliorer la santé et le bien-être de la population» (2002, 6). Et pour Bourque (2008), «le développement des communautés est entendu comme une forme d'action collective structurée sur un territoire donné qui, par la participation démocratique des citoyens et des acteurs sociaux, cible des enjeux collectifs reliés aux conditions et à la qualité de vie»

L'approche sociale du développement socio-territorial exposée par Tremblay, Klein et Fontan (2003) ajoute qu'il y a constitution de groupes sociaux lorsqu'il y a territoire d'appartenance, groupes qui créent des mouvements sociaux qui, à leur tour, génèrent et soutiennent des actions collectives avec des objectifs économiques inspirés de l'appartenance à un territoire, réconciliant l'économie et la société. Le développement social et communautaire, pour ces auteurs, « renvoie à des formes de production de richesse dans laquelle la collectivité participe de façon directe, en utilisant des modalités associatives, tant dans la production de biens ou de services que dans ses bénéfices, et en mobilisant des ressources

liées au capital socio-territorial d'une collectivité locale ». La communauté et le territoire sont généralement fortement associés et Jacquier et Mendès-France (1992) considèrent que l'action axée sur le territoire « vise à générer des dynamismes collectifs, à développer une vie associative, à favoriser l'éclosion d'initiatives relevant de l'économie sociale ou tiers secteurs, donc à construire un sentiment d'appartenance de type communautaire » (cité par Tremblay, Klein et Fontan, 2009).

L'approche communautaire présente un avantage de faire bénéficier à la population en général des retombées de la croissance engendrée. Le fait que la population participe et soit associée à la relance ou au développement économique et social constitue pour plusieurs un avantage qui garantit une plus grande efficacité au développement entrepris sur un territoire donné. Mais certains critiquent aussi le fait que l'approche communautaire semble reposer sur l'idée qu'une communauté est un tout homogène, où la richesse générée chez les uns aurait nécessairement un effet d'entraînement sur toutes les personnes et institutions de la communauté. Il faut reconnaître que les communautés aussi locales soient-elles, sont fondamentalement « composées d'unités et de personnes distinctes, ayant des aptitudes et capacités distinctes qui, de ce fait, bénéficient de façon inégale des avantages et des désavantages des divers projets de développement local » (Tremblay, Klein, Fontan, 2009).

Pour conclure, les trois approches qui précèdent nous enseignent que l'appropriation d'une démarche de développement local territorial par les communautés à la base est un processus complexe et qui ne peut se faire que dans un contexte où les acteurs eux-mêmes désirent exercer un changement sur leurs vécus. De ce fait, une vision systémique d'ensemble est l'élément clé de toute approche territoriale tout comme des stratégies territoriales. Cette vision globale permet des rapprochements de type leviers pour la réalisation des initiatives au niveau des territoires d'où l'approche du développement territorial intégré. Elle se repose principalement sur les orientations et actions suivantes (Lachapelle et Bourque 2013) :

- implication et leadership des acteurs du milieu ; et partage des connaissances sur les réalités socio-économiques des territoires ;
- identification des liens entre les problèmes en vue d'une intervention globale ;
- sensibilisation des différents acteurs du milieu et de la population en général ;
- mise à contribution des ressources existantes de façon concertée et complémentaire ;
- adaptation des mesures et programmes aux particularités et à la diversité ;
- cohérence en regard des politiques gouvernementales concernées et des planifications stratégiques locales et régionales existantes ;
- recherche d'interventions structurantes et perspective de développement durable.

Cette section nous a permis de faire le point des approches territoriales du développement local et d'illustrer la démarche territoriale sur laquelle est basée la mise en œuvre par le Profadel/OIF au Rwanda. Dans ce qui suit, nous allons faire le lien entre ces approches de développement local avec l'offre de coopération de l'OIF mise en œuvre depuis 2011 de façon expérimentale.

2.4 Offre de coopération de l'OIF dans le domaine du développement local : PROFADEL

Dans cette section nous allons traiter et surtout revenir sur les critères de refondation de l'offre de coopération internationale de l'OIF dans le domaine du développement local, qui s'appuie sur les leçons apprises des précédents programmes depuis 1975. Ce qui suivra, est tiré du rapport final sur l'étude pour une offre globale de coopération de l'OIF (Pierre PARIS Consultants, 2009). Cela nous permettra surtout de contextualiser premièrement, notre sujet de recherche et deuxièmement, par rapport au contexte de la décentralisation et à la politique nationale du développement communautaire du Rwanda, qui est en application dans les collectivités locales cibles du Profadel/OIF depuis 2001. Ce rapport constitue la pierre angulaire pour la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda, qui constitue notre cadre d'étude.

Il est nécessaire de noter que, l'offre de coopération de l'OIF concerne quatre domaines, qui constituent les grandes missions de l'organisation : promouvoir la langue française, la diversité culturelle et linguistique ; promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'homme ; appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ; et développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité. C'est dans le cadre de cette dernière mission, que le Profadel/OIF est mise en œuvre de façon expérimentale dans quatre pays africain pour harmoniser l'offre de coopération en matière de développement local.

Prenant en compte la variété des points de vue, le consultant a identifié les axes et principes de refondation, tels qu'ils sont majoritairement exprimés, en cohérence avec sa propre expertise du sujet. L'ensemble de critères énoncés (annexe 3), a été ensuite pris en compte par l'OIF (DFE) en tant que cahier des charges pour concevoir le Profadel/OIF.

Cela nous a permis de faire l'état de l'offre de coopération en matière de développement local de l'OIF, en rapport avec les modes actuels d'intervention en vigueur en matière de développement. Car comme nous l'avions dit précédemment, cette démarche de développement local de l'OIF s'apparente aussi à l'approche territoriale, dont nous avons fait échos dans les modes d'intervention des acteurs de la coopération internationale (Matteudi, 2012). En effet, nous avons identifié dans ce rapport les axes et principes qui ont guidés la mise en œuvre du Profadel/OIF de manière générale et au Rwanda en particulier que sont les orientations, le cible, les modalités de coordination, et de la mise en œuvre (local et national) et l'appropriation du programme par les bénéficiaires et les acteurs du développement local.

Ces différents critères de refondation décrite ci-dessus, constituent la base de l'offre actuelle de la coopération internationale en développement de l'OIF et surtout son mode d'intervention pour soutenir le développement local des pays en développement et membres de l'Organisation.

Ce chapitre nous a permis de préparer les différents outils de collectes d'informations, de faire la relation entre la coopération internationale et le développement local dans le cadre de notre démarche méthodologique, qui est basée les approches territoriales du développement local afin de produire des résultats qui sont appropriés. Après l'analyse du cadre théorique et conceptuel, le chapitre suivant traitera la démarche méthodologique de notre étude.

Chapitre 3 : Méthode d'analyse critique du Profadel/OIF dans les Secteurs cibles au Rwanda

Le présent chapitre énonce l'orientation méthodologique dans laquelle notre mémoire a été conduit et réalisé, depuis le recueil des informations sur le terrain et leur analyse, jusqu'à la production des résultats sur la problématique traitée. Nous avons eu recours à certaines méthodes de travail et techniques de collecte de données. Ainsi, la première section traite la méthode de recherche choisie, la deuxième situe la zone d'étude et l'échantillon choisie, la troisième les instruments de collecte de données utilisés et la quatrième est consacrée à l'apport du stage et surtout comment s'est fait l'analyse et interprétation des données.

3.1 Méthode de recherche : Etude de cas

Une méthode « c'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable» (Aktouf, 1987). Nous avons choisi la méthode : étude de cas, car elle donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes (Gagnon, 2005). Elle se sert de méthodes qualitatives (entrevue semi-dirigée) et quantitatives, et de diverses sources d'information (Gauthier, 2008). Plus précisément, l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation (Woodside et Wilson, 2003)

Pour notre étude, nous avons choisi d'utiliser la méthode d'étude de cas pour analyser la démarche de mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda, surtout en ce qui concerne la contribution de cette nouvelle démarche de coopération de l'OIF dans le développement local dans les trois collectivités locales cibles (Ngororero, Rutsiro et Nyanza). En plus, elle a permis aussi d'identifier les éléments innovateurs ayant contribué à l'appropriation de la démarche par les acteurs locaux (CLD en particulier), les défis et les perspectives en termes de développement local. En effet, cette méthode a permis aussi de montrer la valeur ajoutée de la démarche du Profadel/OIF sur le développement local des Districts/Secteurs, et proposer des mécanismes pour son amélioration dans le cadre de sa mise en œuvre future.

La méthode de cas présente des avantages : « ses grandes forces sont bien sûr de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée. Bref, c'est une méthode adaptable tant au contexte qu'aux caractéristiques du chercheur» (Gagnon, 2005 : 3).

Mais l'étude de cas comme méthode de recherche comporte aussi des faiblesses dont il faut toujours être conscient quand on l'utilise : « D'abord, elle est onéreuse en temps et pour le chercheur et pour les sujets. Ensuite la validité externe de ses résultats pose problème, une étude de cas pouvant difficilement être reproduite par un autre chercheur. Finalement, elle présente des lacunes importantes quant à la

généralisation des résultats qu'elle permet d'obtenir » (Gagnon, 2005 : 3). Cette faiblesse peut cependant être éliminée par un recours complémentaire avec données quantitatives.

3.1.1 Approche qualitative

L'approche qualitative a constitué l'ossature principale de notre travail de recherche. Elle a permis d'apporter une compréhension de la démarche de mise en œuvre du Profadel/OIF dans le contexte rwandais, de montrer l'émergence de l'approche territoriale dans le développement local, privilégiée par l'OIF et de donner l'occasion de nuancer certains constats sur l'appropriation des éléments novateurs mis en place par le programme, surtout en ce qui concerne les PDL au niveau des Secteurs, dont la mobilisation des ressources (techniques, financières et matérielles) pour son financement est sous la responsabilité des CLD. L'approche qualitative nous a permis aussi de compléter la réflexion sur l'analyse critique des phénomènes mis en évidence par des données quantitatives récoltés. C'est ainsi qu'un guide d'entretien (annexe 1) a été élaboré pour servir de base au pilotage des entretus, des focus group et à la collecte des données quantitatives.

3.2 Zone d'étude et d'échantillonnage

Notre travail de recherche a été mené au niveau du District de Ngororero, de Rutsiro et de Nyanza dans les Secteurs concernés par le Profadel/OIF à savoir Muhanda, Kavumu, Murunda, Musasa Busasamana et Kigoma (annexe 7). Pour déterminer l'échantillon, il a fallu analyser les thèmes de la recherche et les questions retenues pour identifier les différentes cibles à interroger dans les trois Districts cibles. Ainsi plusieurs catégories d'acteurs ont permis de recueillir des avis et suggestions dans les trois Districts (tableau 6). Ce choix se justifie par l'implication directe de ces acteurs dans tout le processus de mise en œuvre du Profadel/OIF.

Les différents entretiens ont servi à recueillir des informations auprès de chacun de ces acteurs de manière formelle comme informelle. Le tableau ci-dessous fait état de la répartition et le nombre de personnes ressources interviewées au Rwanda.

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon

Désignation	Nombre de personnes
Les élus locaux et les autorités des Districts et des Secteurs	27
Les membres Comités locaux de développement (CLD) des Secteurs	30
Les animateurs locaux des Secteurs	06
Les bénéficiaires des 06 projets subventionnés par le Profadel/OIF	24
L'organisme relais (ONG IMBARAGA)	02
Les membres du Comité National de Veille et de Suivi (CNVS).	03
Total	92

Source : Auteur (Données de stage Avril - Juillet 2014)

3.3 Instruments de collecte de données

Quatre instruments de collecte de données ont été utilisés pour recueillir des informations en rapport avec notre sujet d'étude sur le terrain. Les instruments utilisés sont : L'analyse documentaire, l'observation directe, l'entretien et le focus group.

3.3.1 Analyse documentaire

L'étude documentaire a commencé à l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte) bien avant le départ sur le lieu de stage. Elle a porté sur des documents généraux et des documents spécifiques. Les documents généraux consultés étaient en rapport avec le Profadel/OIF, les offres et démarches de coopération internationale dans l'appui à la décentralisation et au développement local de l'OIF. En effet, ces derniers sont en rapport avec notre question de recherche, à l'organisation territoriale et administrative du Rwanda et son évolution dans le processus de la décentralisation. Les documents exploités sont principalement le manuel de procédure du Profadel, l'accord-cadre entre le gouvernement rwandais et l'OIF, les lois, la politique nationale de décentralisation, la vision 2020 (Plan stratégique du Rwanda). Par ces documents aussi, nous avons voulu comprendre le cadre de mise en œuvre de la démarche du Profadel ainsi que le contexte de la décentralisation initié au Rwanda dans lequel le Profadel/OIF.

Au niveau des documents spécifiques, nous avons eu accès aux six PDL des Secteurs, les PDD des Districts, aux différents rapports des projets sur l'avancement de la mise en œuvre du Profadel/OIF dans les collectivités cibles, et à quelques documents concernant des projets et activités réalisés par les CLD

et l'organisme relais (ONG IMBARAGA, c'est-à-dire des documents de projets mis en œuvre par le Profadel/OIF dans les Districts et Secteurs).

L'analyse de ces documents nous ont permis de comprendre l'état d'avancement de la mise en œuvre du Profadel/OIF et le niveau de mobilisation de ressources des Districts et des Secteurs pour une appropriation de la démarche et des projets mis en œuvre sur le terrain.

Cette étude documentaire a été complétée par l'observation directe. L'analyse a permis d'apprécier la pertinence, les forces et les difficultés du Profadel/OIF, d'approfondir les concepts comme la coopération internationale en développement, le développement local, de la gouvernance locale et d'appropriation de la démarche territoriale, ont permis d'enrichir l'analyse et de formuler les pistes d'amélioration de la démarche.

3.3.2 Observation directe

Le stage effectué dans le cadre de cette étude nous a permis d'observer ce qui se fait sur le terrain en ce qui concerne la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda (Districts et Secteurs). Cela nous a permis aussi de vérifier la cohérence et/ou concordance entre la démarche initiée par OIF pour mettre en place le Profadel au Rwanda et les politiques nationales de la décentralisation et du développement communautaire entamées depuis 2001 par le gouvernement. Il a surtout permis de constater « l'applicabilité » de la démarche participative du Profadel/OIF au niveau des entités décentralisées cibles, c'est-à-dire dans les 03 Districts et les 06 Secteurs.

3.3.3 Entretiens

L'entretien a constitué l'outil le plus utilisé pendant la collecte de données. Des entretiens soutenus par un guide d'entretien (dirigé et semi-dirigé) et ceux informels ont été organisés avec les personnes ressources concernées par le Profadel/OIF au Rwanda (tableau 7). Dans le but de recueillir les données et les informations relatives à notre question de recherche qui est de déterminer le degré d'appropriation de la démarche du Profadel/OIF et surtout des PDL par les CLD des Secteurs (à titre indicatif). D'identifier aussi les éléments contributifs de la démarche Profadel/OIF sur le développement local dans les trois collectivités locales cibles (Ngororero, Rutsiro et Nyanza) de façon globale.

Ainsi, les différents entretiens ont été réalisés avec les membres du CNVS, des autorités locales des Districts/Secteurs, des membres des CLD et des comités représentatifs de la population ainsi qu'avec la population elle-même, c'est-à-dire les bénéficiaires des projets subventionnés par le Profadel/OIF dans les six Secteurs. Ces entretiens se sont focalisés sur :

- le processus de mise en œuvre et les difficultés du Profadel/OIF ;
- les différents éléments novateurs ayant contribué à l'appropriation de la démarche ;

- les défis et les perspectives en terme de développement local, qui concourent à la pérennisation et surtout son appropriation par collectivités locales cibles et les acteurs locaux (CLD) ;
- la valeur ajoutée de la démarche et proposer des mécanismes pour son amélioration dans le cadre de sa mise en œuvre future dans d'autres pays (phase 2).

Les résultats provenant de ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre de façon spécifique la contribution de la démarche Profadel/OIF, en termes de valeur ajoutée dans le développement local des collectivités cibles. Plus généralement, ils ont permis aussi de montrer des défis et acquis au niveau du système de la décentralisation et de la gouvernance locale instaurés dans les Districts et Secteurs, et de aussi décrire le rôle joué par les représentants des populations locales (CLD en particulier) et les différents acteurs locaux dans le processus de mise en œuvre du Profadel/OIF.

3.3.4 Groupes de discussion (focus group)

Au total, 06 groupes de discussion de 07 personnes chacun ont été organisés à raison d'un focus group par Secteur (soit deux par District). Par souci de variété et de triangulation des informations²⁵, dans chacun de ces Districts et Secteurs les focus group ont été organisés avec les autorités, les membres des CLD et les membres des comités représentatifs de la population bénéficiaires des projets subventionnés par le Profadel/OIF. Cette technique a permis aux participants d'exprimer librement leurs points de vue quant aux questions relatives à la mise en œuvre globale du Profadel/OIF dans leurs collectivités cibles. A la fin, nous avons pu disposer des données suffisantes sur leurs perceptions et compréhensions de la démarche et sa contribution en termes de valeur ajoutée dans le développement local des Districts et Secteurs.

3.4 Apport du stage et contribution dans la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda

Dans cette section, nous allons traiter de façon détaillée, les différentes activités qu'on a eu à réaliser et auxquelles on a participé, surtout en ce qui concerne le cahier de charges qui nous a été confié par la Direction de la Francophonie Economique (DFE) de l'OIF pour faire le suivi de la mise en œuvre des activités du Profadel et de l'Université Senghor la mise en situation professionnelle par rapport aux enseignements donnés et collecte des données pour le mémoire. Sans oublier tous les acquis socioprofessionnels, que nous avons pu acquérir durant toute la durée de stage dans les trois Districts/Secteurs.

²⁵ Vise à renforcer les interprétations et améliore les décisions sur la base des éléments de preuves disponibles. La triangulation ne déduit pas la causalité, mais offre une explication rationnelle ou une interprétation des données à portée de main.

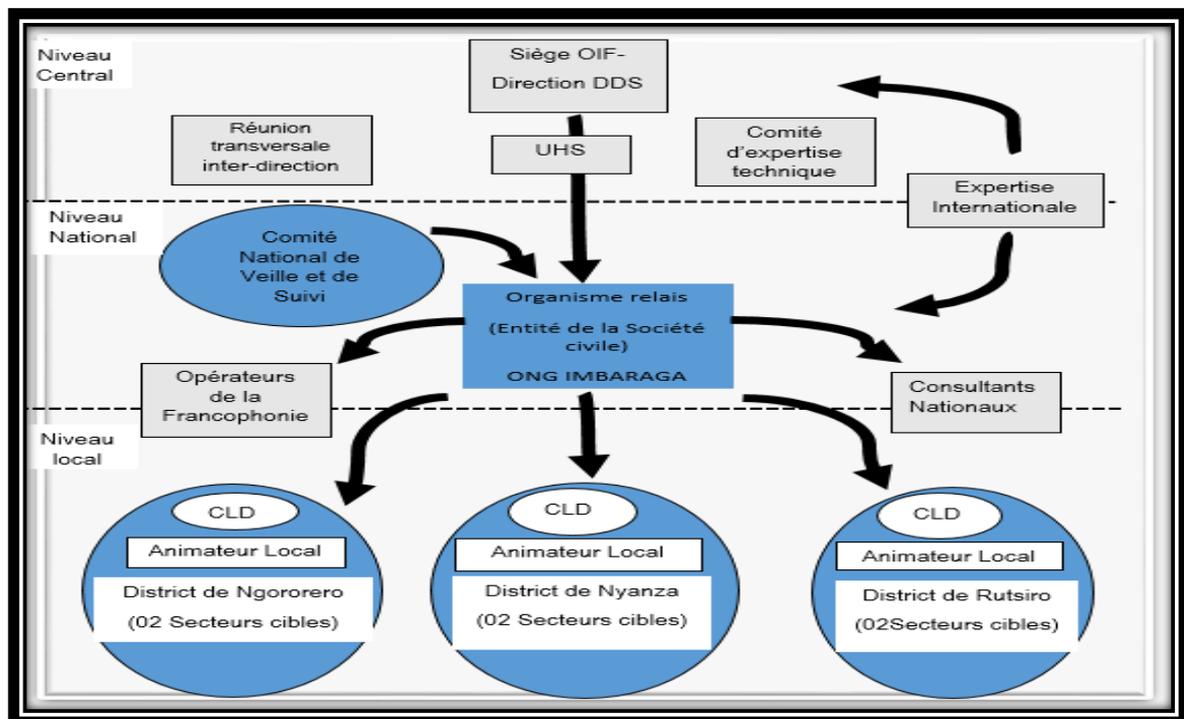
3.4.1 Collecte de données et d'informations

Dans le cadre d'une convention entre l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte) et l'OIF, nous avons été choisis pour effectuer un stage professionnel au niveau du Profadel au Rwanda. Notre stage s'est déroulé dans trois Districts cibles du Profadel/OIF au niveau de la Direction de la Planification, de suivi et d'évaluation et a duré près de trois mois (allant du 29 avril au 28 Juillet 2014). Pendant notre stage, nous avons eu l'occasion de collecter des données et des informations nécessaires à la réalisation de notre mémoire, en parallèle avec nos tâches de stage (annexe 4). Le stage nous a aussi donné l'opportunité de travailler sur le terrain et de connaître la réalité de notre étude et de nouer des relations de travail avec les partenaires locaux de développement ainsi que la population locale.

3.4.2 Activités réalisées durant le stage professionnel au Rwanda

Pour mener à bien nos activités, nous avons commencé par l'élaboration d'un plan d'action en concertation avec les responsables du Profadel/l'OIF, en particulier la Direction de la francophonie économique (DFE- Paris), le Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et l'océan indien (BRAC) et les acteurs clés du programme au niveau des Districts (les points focaux, les présidents des CLD et les animateurs locaux des Secteurs). L'illustration ci-après montre organisation opérationnelle du Profadel/OIF entre les différents niveaux : central, national et local.

Figure 2 : Schéma d'organisation opérationnelle du Profadel/OIF



Source : auteur (Adaptation du schéma organisationnel du Profadel/OIF 2009)

Le schéma ci-dessus montre l'architecture organisationnelle du Profadel/OIF et les différentes interactions entre les parties prenantes au niveau local, national et central.

Ce travail préalable, nous a permis de bien organiser de façon concerté les différentes sessions de travail et les rencontres, a conduit à l'exécution des différentes tâches de stage et surtout d'atteindre les objectifs que nous avons édictés dans le plan d'action du stage (annexe 5). L'un des objectifs principaux de ce stage était de soutenir les CLD et les animateurs locaux des Districts et Secteurs dans l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF. Et surtout dans le but de redynamiser la mise en œuvre et le suivi des projets subventionnés, de soutenir la mise en œuvre d'autres projets prioritaires déjà identifiés dans les PDL en vue d'obtenir les financements auprès des PTF.

Il faut signaler aussi que chaque activité réalisée, a fait l'objet d'un rapport et soumis au niveau des responsables du Profadel au Rwanda (des points focaux du Profadel des Districts, les présidents des CLD, animateurs locaux et CNVS) et à l'OIF (DFE et BRAC).

3.4.3 Formation et Participation à des rencontres de travail dans les Districts cibles

Durant le stage aussi, nous avons participé aux diverses séances de travail dans le cadre du Profadel/OIF, en particulier les ateliers de renforcement des capacités des acteurs locaux du développement des Districts cibles, au bénéfice des membres des CLD et animateurs locaux chargés de concevoir et de suivre des projets de développement des Secteurs. Nous avons aussi participé au niveau du District Ngororero, au processus de planification et de budgétisation annuel de la collectivité, et assister à plusieurs réunions avec les partenaires des Districts via le Jointe Action de Développement Forum (JADF) qui réunit tous les partenaires (locaux, nationaux ou internationaux) qui interviennent dans les Districts chaque fin du mois. On a participé aussi à la mission d'évaluation externe du Profadel/OIF organisé par le BRAC assisté à la mission de suivi trimestriel du CNVS, et on a organisé et participé aux séances de formation au bénéfice des acteurs locaux du Profadel/OIF, sur :

- la gestion et le suivi des projets communautaires subventionnés par le Profadel/OIF ;
- un atelier de formation des acteurs locaux en gestion des coopératives et des activités génératrices de revenus.

Au niveau des acquis et perspectives pour le projet professionnel, ce qui nous a beaucoup marqué c'est surtout l'intégration de la démarche du Profadel/OIF dans le système décentralisé du Rwanda. En effet, et ayant travaillé dans un programme d'appui à la décentralisation et le développement local en Mauritanie, cette démarche d'accompagnement des acteurs locaux à la base (les CLD en particulier) est très innovante dans le sens de la gouvernance des institutions communales et la planification du développement local avec la participation des communautés bénéficiaires et leurs représentants.

3.4.4 Mobilisation des parties prenantes du Profadel/OIF au Rwanda

Durant notre stage, nous avons constaté l'engagement de l'Etat Rwandais via les Districts et CNVS, en ce qui concerne la mobilisation et de la disponibilisation de différentes ressources notamment financières, techniques et humaines pour permettre au Profadel/OIF d'évoluer dans des bonnes conditions et de produire un impact significatif sur le terrain.

En effet, sur le plan financier, le gouvernement Rwandais affecte dans sa contrepartie nationale au profit du Profadel/OIF (de 2011 à 2014), un montant annuel de 14.500 Euros destiné à couvrir les frais de fonctionnement de la CNVS, la prise en charge des ressources humaines, le fonctionnement et l'entretien des infrastructures affectées au programme (MINALOC, 2013). Sur le plan technique, l'Etat à travers les trois Districts, a mis à la disposition des animateurs relais de l'organisme relais (ONG IMBARAGA), un bureau dans les locaux de chaque collectivité concerné par le Profadel/OIF pour travailler en parfaite synergie avec les fonctionnaires locaux. Et sur le plan humain aussi, le gouvernement a affecté un fonctionnaire local au service du Profadel/OIF pour appuyer les six animateurs relais des Secteurs cibles dans la campagne de sensibilisation et de mobilisation de la population. Cependant, l'Etat Rwandais s'est engagé à insérer le Profadel/OIF dans les programmes prioritaires qui doivent bénéficier d'une attention particulière de la part de tous les acteurs concernés.

3.5 Analyse et Interprétation des résultats

L'analyse des résultats et l'interprétation des données issues des différentes techniques de collecte sont rendues possibles grâce à la triangulation des informations récoltées, que nous allons faire part dans le quatrième chapitre. La triangulation des données²⁶, nous ont permis de mieux soutenir l'interprétation informations qualitatives et quantitatives obtenues sur le terrain. Et ce qui s'en dégage a permis de mieux comprendre la signification des différentes perceptions des répondants en ce qui concerne la démarche du Profadel et sa contribution dans le développement des Districts et Secteurs. En outre, cette démarche a le double mérite de mieux appréhender les réalités de terrain et de favoriser l'aboutissement à des analyses, des conclusions et des recommandations qui pourraient alimenter toute réflexion de l'OIF sur des programmes et actions de coopération pour le développement solidaire et durable à mettre en œuvre à l'avenir dans l'espace francophone.

En effet, ce chapitre nous a aidé à regrouper les données issues des groupes de discussions et entretiens qui sont d'une valeur inestimable en ce sens qu'elles donnent un sens aux idées et contributions dégagées par les intervenants lors de notre travail sur le terrain. Le chapitre suivant fait l'objet des résultats de l'analyse critique de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda.

²⁶ Denzin (1970) distingue quatre types de triangulation : la triangulation des données ; méthodologique ; théorique, et investigateurs.

Chapitre 4 : Analyse critique de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda et Propositions d'amélioration

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre étude sur l'analyse de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda dans le but de contribuer à la capitalisation des acquis de la démarche dans le pays récipiendaire et de montrer sa valeur ajoutée en termes de développement local dans les trois collectivités locales cibles (Ngororero, Rutsiro et Nyanza). En plus, cette analyse critique sur la démarche du Profadel/OIF, nous permettra d'identifier la pertinence des éléments novateurs mis en œuvre, et ayant contribué à l'appropriation de la démarche par les acteurs locaux en particulier les membres des CLD de manière spécifique, les défis et perspectives pour l'amélioration du programme de manière générale.

La première section traite de façon critique des mécanismes privilégiés par la démarche Profadel/OIF dans sa mise en œuvre dans les Districts et Secteurs cibles et les résultats de l'analyse SWOT. La deuxième, analyse le degré de contribution de la démarche en termes de développement local. Enfin, la troisième propose pour les Districts et Secteurs cibles des mécanismes d'amélioration de la démarche et les recommandations dans la perspective d'une mise en œuvre future (seconde phase du Profadel/OIF) au Rwanda et dans d'autres pays francophones. C'est en ce sens que, l'appropriation des PDL par les CLD des Secteurs et les animateurs locaux mis en place dans le cadre du Profadel/OIF constitue un des piliers pour la réussite de la démarche durant cette première phase de mise en œuvre (2011-2014).

Il faut noter que tout ce que nous allons développer dans ce chapitre est le résultat des analyses des différents données collectées sur le terrain, tirées des interviews, de l'analyse documentaire, de l'observation directe et des groupes de discussions.

4.1 Mécanismes de la démarche du Profadel/OIF et Résultats de l'analyse SWOT

Dans sa mise en œuvre proprement dite, les acteurs²⁷ du Profadel/OIF au Rwanda ont privilégié une démarche méthodologique qui s'apparente à une approche territoriale du développement local, qui est davantage centrée sur la dimension sociale, communautaire et entrepreneuriale. En effet, celle-ci peut être associée à l'approche socio-territorial du développement local exposée par Tremblay, Klein et Fontan (2009) qui « renvoie à des formes de production de richesse dans laquelle la collectivité participe de façon directe, en utilisant des modalités associatives, tant dans la production de biens ou de services que dans ses bénéfices, et en mobilisant des ressources liées au capital socio-territorial d'une collectivité locale ».

²⁷ Les acteurs du Profadel/OIF au Rwanda sont : le CNVS, les autorités des districts/secteurs, l'ONG IMBARAGA (organisme relais), les CLD, les animateurs locaux et l'OIF (DDS et BRAC)

Donc, les mécanismes du Profadel/OIF qu'on pourrait qualifier d'une démarche territoriale, créent les conditions favorables à l'animation des CLD pour s'approprier de leur propre développement. A cet effet, et pour l'atteinte les objectifs du programme que l'OIF a privilégié les deux composantes d'actions :

- premièrement, la formation et le renforcement des capacités des communautés promotrices et des acteurs locaux dans divers domaines tels que la planification du développement local, la maîtrise d'ouvrage et le développement des chaînes de valeur, la gestion des projets communautaires et la mobilisation des ressources financières auprès des PTF ;
- et deuxièmement, le soutien aux projets d'intérêt communautaire inscrits dans les PDL des collectivités locales (Secteurs).

Ces deux composantes s'intègrent dans le processus de mise en œuvre des quatre axes de la démarche du Profadel/OIF que sont : l'orientation et appui institutionnel du Gouvernement ; le partenariat avec la société civile organisée ; la synergie des acteurs impliqués et la mutualisation des expériences entre les différents acteurs du Profadel/OIF.

Dans ce qui suit, nous allons analyser les différents mécanismes de la démarche du Profadel/OIF mis en œuvre pour accompagner les Districts et les Secteurs cibles au Rwanda, que sont : le processus de renforcements des capacités des communautés promotrices et les acteurs locaux de développement, la mise en œuvre des projets communautaires, le dynamisme qui existe autour de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF et pour terminer par une analyse du diagnostic SWOT.

4.1.1 Mécanismes mises en œuvre par la démarche du Profadel/OIF

Après l'identification et la sélection des pays récipiendaires du Profadel, l'OIF a signé avec le Rwanda un accord cadre, précisant les rôles et obligations de chaque partie. Cet accord-cadre exigeait de la part de l'État rwandais, la mise en place du CNVS composé des différentes parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du programme. C'est ainsi que le Profadel/OIF s'appuie au Rwanda, pour sa mise en œuvre, sur la mobilisation d'un organisme relais (ONG IMBARAGA). Issu de la société civile et sélectionné par les autorités compétentes sur appel à proposition nationale, cet organisme est chargé d'assurer la coordination des actions dans les différentes localités cibles, la formation, l'accompagnement des partenaires institutionnels, le suivi et la capitalisation des actions du programme.

De son côté, les Districts et les Secteurs bénéficiaires mettent à la disposition du Profadel/OIF, un animateur local. Dans ce processus, la collectivité se trouve en situation d'apprentissage plutôt qu'en position d'exécution des projets. Elle acquiert ainsi les compétences pour animer dans l'avenir, les actions de développement socio-économique local des collectivités.

Après la sélection des communautés bénéficiaires, le processus a consisté à identifier au sein de chaque communauté des personnes ressources, dont l'animateur local, chargées de faciliter la mobilisation de la communauté et de conduire les animations au cours du processus de diagnostic participatif, qui est la réflexion de base pour l'élaboration du PDL.

L'organisme relais qui est en charge de conduire le processus de renforcement des capacités des bénéficiaires et l'exercice de planification, affecte à chaque District et Secteur un animateur professionnel, qui apporte son savoir-faire pour la mobilisation et l'accompagnement de la communauté dans la recherche des solutions à leurs problèmes.

a) Mise en œuvre des mécanismes de la démarche du Profadel/OIF

Le Rwanda est une particularité dans la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF. En effet, le programme a dû s'adapter et se fondre dans le contexte de la décentralisation rwandaise, qui comme nous l'avons décrit plus haut est un mélange de déconcentration classique et d'éléments de participation citoyenne. Cette influence structurelle se fera sentir dans les différentes étapes du processus d'exécution du Profadel/OIF au Rwanda.

- Élaboration et Promotion des PDL par les CLD des Secteurs

Suivant le dispositif de la démarche du Profadel/OIF, des acteurs locaux ont été identifiés et formés pour mener les activités de mobilisation, de sensibilisation et d'élaboration des PDL. La spécificité du Rwanda est que les représentants des administrations locales sont très présents dans la gouvernance locale du Profadel/OIF, quatre sur les sept membres des CLD des secteurs et la totalité des CLD des Districts à titre d'exemple. La société civile ainsi que les leaders d'opinions des communautés quant à eux sont minoritairement représentés. On note également que bon nombre d'acteurs locaux et de bénéficiaires des projets financés en raison de leur faible niveau d'instruction n'ont pas les capacités nécessaires pour comprendre et assimiler ce processus de diagnostic et de planification du développement. Cette situation a donc poussé les agents des Districts et Secteurs, les animateurs et les leaders locaux instruits à conduire eux-mêmes cet exercice de planification en lieu et place des populations elles-mêmes, tout en les consultants aux différentes étapes du processus. L'un des effets de cette alternative est que, lorsque les populations (ou leurs représentants) sont interrogés sur l'exercice de planification, elles ne se souviennent pas de certaines étapes du processus. Ce problème aurait pu en partie être résolu en multipliant les séances de restitution et de sensibilisation en langue locale. Même si, les entretiens nous ont permis de nous rendre compte que les séances ont été effectuées, il importe de préciser qu'elles n'ont pas été assez soutenues et régulières. Avec un tel faible niveau d'instruction, il faut prendre le temps pour assurer la pédagogie et ne pas faire l'économie de la participation des bénéficiaires ou leurs représentants.

Pendant les séances de focus group, nous avons constaté que l'inconfort intellectuel des représentants directs des bénéficiaires a constitué un frein à leur participation active. Il a privé le processus d'un élément déterminant en matière de décentralisation, à savoir le dialogue sur les politiques (programmes et projets de développement) entre les autorités locales et les populations locales, qui sont des indicateurs et un exercice d'apprentissage à la démocratie locale. Ce déficit renforce la structure des relations entre les autorités locales et les populations marquées par l'attentisme des derniers et leur faible implication au processus décisionnel sur leur propre développement.

Le tableau ci-après fait le point du processus et l'état des lieux de la mise en œuvre des 06 PDL des Secteurs par les CLD durant la première phase du Profadel/OIF au Rwanda.

Tableau 7 : Processus et état de lieux de la mise en œuvre des projets issus des PDL

Désignation des étapes et des types de projets	Ngororero	Nyanza	Rutsiro	Total
Les différentes étapes				
Fiche de projets inscrits dans les PDL des Secteurs	50	42	39	131
Projets rédigés par les CLD des Secteurs	05	07	06	18
Projets validés par CNVS et financés par le Profadel/OIF	02	02	02	06
Projets issus des PDL financés par les PTF	0	01	0	01
Types de projets mis en œuvre dans le cadre du Profadel/OIF				
Production végétale (Bananes et tomates)	0	02	0	02
Production animale (vaches, moutons, porcs et chèvres)	01	0	02	03
Eau	01	0	0	01

Source : Auteur (données de stage avril – juillet 2014)

Le tableau ci-dessus nous montre de façon claire que sur les 131 fiches de projets disponibles dans les PDL des six Secteurs, seul 18 ont été développés (montage de projets et dossiers de soumission aux PTF) par les CLD, dont 07 ont trouvés un financement, dont 06 par le Profadel/OIF. Ce qui démontre la très faible appropriation des PDL par les CLD des Secteurs.

- **Renforcement des capacités des acteurs locaux des Districts/Secteurs**

Les membres des CLD, les animateurs locaux, les agents locaux aussi bien de District que de Secteur, les membres de comités de bénéficiaires ainsi que les OCB ont bénéficié d'un appui technique à travers des formations et une expertise pour renforcer leurs capacités de formulation, de gestion et de pérennisation des actions entreprises dans le cadre du financement des projets locaux (voir tableau 2) . En outre, des formations techniques spécifiques ont été réalisées, et ont porté sur la production horticole in vivo de semences de bananiers (formation des formateurs), sur la gestion des coopératives et activités génératrices de revenus et sur l'hygiène et l'assainissement autour des points d'eau potables.

En plus de ces activités de renforcement des capacités des acteurs locaux, les Districts ont mis à disposition des Secteurs, une assistance technique (vétérinaires, agronomes) auprès des bénéficiaires

directs des projets assurée par les agents des bureaux, sous forme d'appui conseil car les projets mises en œuvre sont tous agricole c'est-à-dire cinq sur les six.

- **Mise en œuvre des projets communautaires dans les Secteurs**

Les projets financés au Rwanda sont des projets communautaires issus des PDL au bénéfice des couches sociales les plus démunies. Ils concernent la production végétale et animale, ainsi que l'accès à l'eau potable (tableau 4). Les bénéficiaires ont été sélectionnés selon deux critères principaux à savoir leur situation socio-économique et la nature du projet qui doit être en harmonie avec les priorités de développement du District. Les projets de production animale (bovins et caprins/ovins) présentent la particularité d'être basés sur un système de redistribution rotative avec de nouveaux bénéficiaires. A titre d'exemple, l'obtention d'une vache, de chèvres ou moutons selon le cas est considérée comme un crédit rotatif car les veaux, chevreaux ou agneaux de la première mise bas doivent être donnés par le premier bénéficiaire à un voisin préalablement identifié, qui devient ainsi le bénéficiaire de la deuxième génération. Ce système contribue à renforcer les liens sociaux dans les Secteurs d'intervention.

4.1.2 Dynamique autour de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda

Le processus de maturation et la dynamique autour des projets subventionnés au Rwanda est assez +complexe, c'est pour cela il est utile de revenir sur les différents éléments qui les constituent. En effet dans l'expérience Rwandaise, les Secteurs ne jouissent pas encore d'une personnalité juridique et d'une autonomie de gestion ; c'est le District à travers le Plan de Développement du District (PDD) qui élabore les projets et recherche les financements complémentaires auprès des PTF.

C'est aussi lui qui a la personnalité juridique pour recevoir les ressources financières en provenance d'autres PTF et du Profadel/OIF qu'il transmet au CLD au niveau du Secteur pour l'exécution des projets. Ce mécanisme, en plus des longs délais de procédure et de passation des marchés, a alourdi et a compliqué la mise en œuvre du programme dans les Secteurs.

C'est le Président du CLD de District, Vice Maire de District en charge des affaires économiques et le Secrétaire exécutif du District, assisté par le Secrétaire exécutif de Secteur qui ordonnent les décaissements et justifient les dépenses avec l'appui technique des Directeurs de planification du district et des agents et animateurs locaux. Néanmoins, des évolutions récentes sont notables, car depuis peu, les Secteurs jouissent d'une délégation (en attendant leur autonomie) de pouvoir pour engager et gérer des dépenses pour des projets ne dépassant pas 10 millions de francs rwandais soit 12 500 euros (CNVS, 2013).

Les projets mis en œuvre dans le cadre du Profadel/OIF sont choisis au cours d'une séance publique organisé par les CLD et les animateurs locaux des secteurs, pendant laquelle la parole est donnée aux populations bénéficiaires pour émettre des avis avant que ceux-ci ne soient transmis au CNVS pour approbation puis recommandation à l'OIF.

La commission des marchés de l'administration du District prépare les dossiers d'appel d'offre et lance la procédure de sélection du prestataire. Les populations participent à la réalisation des projets, à travers leurs contributions en nature (construction des étables, terrains, etc.) et des travaux communautaires d'entretien des infrastructures, soit de leur propre chef, soit au cours des journées de travaux communautaires appelés en langue locale le « UMUGANDA » initiées par l'Etat Rwandais et qui se fait tous les derniers samedis du mois.

Si cette démarche a des avantages (alignements à la législation en matière de procédures de passation de marché, transparence dans l'attribution des marchés, etc.), elle comporte une grande faiblesse, celle de déresponsabiliser les bénéficiaires, de réduire leur participation aux prises de décision, leur capacité de contrôle de l'action publique et de s'assurer de la bonne gouvernance. Cette déresponsabilisation qui renforce leur attentisme touche même leur capacité à profiter de l'opportunité que leur offre les projets pour asseoir les bases de leur décollage économique. A titre d'illustration, nous avons visité une serre construite pour la production des tomates. Nous avons constaté que la majeure partie de la tomate avait murie mais les promoteurs ne prenaient aucune initiative pour la récolter. Le constat est qu'ils n'inscrivent pas leur projet dans une perspective économique, et davantage par ce que l'accompagnement n'intègre pas suffisamment ce volet. Par ailleurs, la serre est un projet collectif, et les membres n'ont pas encore pensé à une duplication au niveau privé. Le potentiel qu'elle offre en termes de système d'irrigation n'est pas utilisé pour la culture d'oignon qui se fait juste à côté. Ceci pose la question du modèle économique de certains projets financés et de l'insuffisance dans l'implication active des bénéficiaires dans la sélection des projets.

Contrairement aux autres pays, les CLD des Secteurs au Rwanda ne maîtrisent pas encore la dynamique du développement local privilégié par la démarche du Profadel/OIF (Afouba, 2014). La dynamique communautaire est très faible surtout au niveau de la mise en œuvre des PDL (voir le tableau 9). Cet état de fait est accentué par le faible niveau d'instruction, le manque de maîtrise du français entraînant des problèmes de communication et de compréhension entre le niveau central (OIF et BRAC) et local (CLD des secteurs et le District). Par conséquent, le processus d'apprentissage et d'assimilation est relativement lent. De plus, la multiplicité des interlocuteurs et la gouvernance locale lourde au niveau national (CNVS) ont été des sources de blocage pendant la première année (2011). Profitant de l'arrivée d'un nouveau Secrétaire permanent au Ministère de l'Administration locale, l'équipe du programme a recensé toutes les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda. Ce dernier a donné des instructions pour plus d'implication de la part des Districts pour la réussite du programme. Les 6 derniers mois avant la fin de la première phase (décembre 2014), nous avons constaté une accélération de la mise en œuvre du Profadel/OIF par les acteurs locaux ainsi qu'une meilleure implication. Concernant les membres du CNVS, leur rôle s'est beaucoup plus limité à l'examen et la validation des projets. Mais d'après les comptes rendus de réunions, ils ont effectué une mission de suivi dans les trois Districts cibles. Et ils ont prévu plus d'implication et de visite sur le terrain.

4.1.3 Analyse SWOT de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda

Cet outil a été fait en considérant certains axes stratégiques du déroulement du Profadel/OIF (participation, appropriation, contractualisation, genre, décentralisation, environnement) et a permis ainsi de dégager les atouts ou potentialités et les contraintes ou obstacles qui pourront influencer le choix de nouvelles solutions ou alternatives. Les résultats de l'analyse pour l'ensemble des Districts et Secteurs concernés par le Profadel/OIF au Rwanda ont été récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Résultats de l'analyse SWOT du Profadel/OIF au Rwanda

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - l'existence des PDL dans les 06 secteurs ; - la démarche participative de la mise en œuvre du Profadel/OIF ; - une bonne structuration et dynamiques des organisations communautaires de bases (coopératives et associations agricoles en particulier) et les OSC ; - l'engagement des communautés cibles et des acteurs locaux dans Secteurs cibles ; - l'accompagnement des autorités locales (Districts) et nationales (CNVS) dans la mise en œuvre et suivi du Profadel/OIF ; - la présence des jeunes et femmes dans les CLD et dans la gestion les projets mises en œuvre par le Profadel/OIF ; - l'effectivité des comités de gestion des projets ; - l'existence effective de projets qui répondent aux problèmes des populations cibles ; 	<ul style="list-style-type: none"> - La faible appropriation des PDL par les CLD des secteurs cibles ; - l'insuffisance de collaboration entre les CLD au niveau des Districts et les Secteurs pour la promotion des PDL des Secteurs ; - la lourdeur administrative des autorités des Districts concernant la passation des marchés et la mobilisation des fonds auprès des PTF ; - la nouveauté pour les Districts du Préfinancement²⁸ des projets du Profadel/OIF ; - le problème de suivi et de gestion de certains projets dans les Secteurs ; - le caractère plus social qu'économique des projets mis en œuvre par le Profadel/OIF ; - la faible documentation (reporting) des activités des CLD ; - la léthargie de certains Districts (Nyanza et Rutsiro) pendant la première année d'exécution du Profadel/OIF ; - le rôle du CNVS qui s'est limité à la validation des projets pendant l'année 2013 ;
Opportunités	Menaces (défis)
<ul style="list-style-type: none"> - l'existence d'un cadre de concertation des PTF (JADF) au niveau de chaque District et Secteurs cibles ; - l'existence d'un répertoire des PTF dans chaque District ; - l'existence des animateurs locaux, agents de l'Etat pour accompagner les CLD et populations locales dans le cadre du Profadel/OIF - le processus de la décentralisation est dans sa dernière phase et permettra aux CLD et les Secteurs d'expérimenter encore l'approche participative et la réappropriation de la planification locale par les communautés à la base ; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - la gouvernance locale contraignante et trop lourde (comité de passation des marchés publics et la doublure des CLD) ; - l'insuffisance des ressources humaines compétentes dans certains CLD ; - l'insuffisance des moyens matériels et financiers dans le cadre de suivi et évaluation des activités du Profadel/OIF au niveau des Secteurs ; - la faible participation des bénéficiaires directs à la formation en raison du faible niveau d'instruction de la majeure partie des populations cibles ; - le non transfert des compétences aux Secteurs à l'issu de cette dernière phase de la décentralisation (2011-2015) ; etc.

Source : Auteur (données de stage avril-juillet 2014)

²⁸ Pratique par laquelle une banque, un organisme financier consentent un prêt à court terme pour qu'un projet puisse être lancé avant que son financement définitif ne soit mis en place.

De façon générale, l'analyse des informations ont été fait grâce au croisement des données de l'analyse documentaire avec les données récoltées sur le terrain. Au regard des résultats identifiés dans le tableau ci-dessus, nous allons mettre en relation les différents facteurs (forces, faiblesses, opportunités et menaces) entre elles et faire une synthèse au niveau interne et externe. Pour faire cette analyse nous allons nous orienter vers les éléments qui contribuent à l'appropriation de la démarche (les PDL en particulier) par les CLD pour la pérennisation du Profadel/OIF dans les Secteurs.

- **En quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses ?**

En se basant sur la faible appropriation des PDL par les CLD des Secteurs cibles, l'analyse montre que l'engagement et la détermination des acteurs locaux (les membres CLD, les animateurs locaux, les OCB, les OSC et les PTF) sont indispensables pour favoriser une appropriation significative des PDL. Cette démarche permettra aussi une bonne collaboration entre les CLD des Districts et des Secteurs pour mieux mobiliser les ressources nécessaires afin de financer les projets contenus dans les PDL. Pour maîtriser la lourdeur administrative concernant la passation des marchés et la mobilisation des fonds auprès des PTF, il est primordial de compter sur l'allègement de ces procédures en agissant sur le secteur législatif pour ces deux domaines. L'amélioration de ces facteurs internes contribuera à l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF de façon générale et spécifiquement des PDL par les CLD des Secteurs.

- **En quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?**

Pour minimiser les menaces, notre analyse montre qu'il est opportun de s'appuyer sur les différentes opportunités tel que le cadre de concertation des PTF (JADF), les CLD, des animateurs locaux des Secteurs et surtout l'engagement des autorités locales (Districts) et nationales (CNVS). Ces opportunités peuvent aider les Secteurs cibles du Profadel/OIF à réduire les menaces tel que la gouvernance locale contraignante, l'insuffisance des ressources humaines compétentes et des moyens (matériels et financiers) dans le cadre de suivi et évaluation des activités du Profadel/OIF au niveau des Secteurs. Mais en ce qui concerne la faible participation des bénéficiaires directs aux formations en raison du faible niveau d'instruction (en langue française), il est nécessaire d'intégrer la langue nationale (Kinyarwanda qui est parlée par toute la population) pendant les séances de renforcements des capacités.

Cependant, le non transfert des compétences (autonomie légale, administrative et financière) aux Secteurs à l'issu de cette dernière phase de la décentralisation (2011-2015), constitue un défi majeur pour le Profadel/OIF dans le sens que les CLD ont commencé à expérimenter et surtout à intégrer la démarche participative de développement local dans leurs Secteurs. Compte tenu de l'engagement des autorités rwandaises (avenant accord cadre OIF-Rwanda 2014) concernant le renforcement des conditions d'appropriation nationale de la démarche et sa pérennisation après le désengagement de l'OIF, notamment l'intégration de la démarche dans les stratégies en cours.

Au niveau des facteurs externes (traduire les menaces en opportunités) les CLD ne peuvent compter que sur les partenaires (OIF et les autres PTF), les autorités et élus locaux et/ou nationaux (District, CNVS,

ONG) dans la poursuite des activités de leurs Secteurs afin garantir l'efficacité et la durabilité des appuis propulsés dans le cadre du Profadel/OIF.

4.2 Eléments contributifs de la démarche du Profadel/OIF sur le Développement local au Rwanda

L'un des principaux éléments novateurs ayant contribué au développement local des Districts et les Secteurs, est la démarche participative privilégiée par l'OIF. Elle consiste à faire du transfert des compétences et responsabilités aux différentes parties prenantes du Profadel/OIF un principe de base durant tout le processus de la mise en œuvre du programme (2011-2014). En effet, ce processus a permis aux partenaires cibles du Profadel/OIF, les CLD et communautés à la base en particulier : à faire le diagnostic participatif et la planification locale des six Secteurs cibles (élaboration des PDL) avec le soutien des animateurs professionnels de l'organisme relais (ONG IMBARAGA) ; de participer aux séances de formation (membres des CLD et les animateurs locaux) et de renforcer leurs capacités (agents et autorités des Districts et Secteurs) ; et de bénéficier des subventions pour le financement des microprojets au sein de leurs communautés.

Cependant, tous ces éléments concernent la démarche globale du Profadel/OIF, c'est-à-dire le dispositif qui a guidé la mise en œuvre du programme au Rwanda, qui se décline en quatre principes directeurs. Dans ce qui suit et au-delà des difficultés de la démarche, nous allons analyser à chaque niveau les différents éléments qui ont contribué au développement local des collectivités locales cibles.

4.2.1 Orientation et appui institutionnel du Gouvernement

Dans le cadre du Profadel/OIF, le Gouvernement rwandais est impliqué à travers le CNVS pour garantir la cohérence du programme avec la politique de l'Etat en matière de développement local et surtout de palier à tout blocage institutionnel. Ainsi, le CNVS permettra l'insertion harmonieuse du Profadel/OIF dans les stratégies nationales du développement et de la décentralisation, à terme de la dernière phase du processus d'autonomisation des Secteurs, qui leurs donnera une personnalité juridique d'ici en octobre 2015. A cet effet, des ressources humaines, techniques et financières sont mises à disposition par le Gouvernement pour accompagner et suivre les acquis du Profadel/OIF dans les Secteurs cibles.

Malgré les difficultés et le manque de dynamisme du CNVS au début programme, le Gouvernement assurera l'intégration de la démarche du Profadel/OIF dans la stratégie nationale de la décentralisation et du développement local dans la seconde phase du programme.

4.2.2 Partenariat avec la société civile organisée

La finalité reste l'appropriation de la démarche, sa capitalisation et sa pérennisation. Elle signifie une prise en charge démocratique impliquant non seulement le Gouvernement mais également les élus, les OSC, les collectivités locales cibles, les partenaires et les bénéficiaires des projets subventionnés. C'est à cet

effet, au Rwanda le Profadel/OIF est mise en œuvre dans les localités locales cibles (Secteurs) par un organisme relais appelé la fédération IMBARAGA issu de la société civile.

Le rôle joué par l'organisme relais a été primordial dans la réussite du programme. Il était au cœur des activités et a servi comme facilitateur entre les différentes parties prenantes du Profadel/OIF, entre les District, Secteur et CLD d'une part le CNVS et l'OIF d'autre part. Il a aussi accompagné les communautés dans la démarche de planification et de développement local. Il était également responsable avec les CLD et les animateurs locaux des Secteurs, de la coordination des actions dans les Districts sélectionnées.

4.2.3 Synergie avec les acteurs locaux

En ce qui concerne ce principe, les opérateurs et les acteurs de la Francophonie de même que les partenaires bilatéraux et multilatéraux présents au Rwanda et les localités cibles devraient être conviés dans leur ensemble, à prendre part à la mise en œuvre de la démarche et à s'impliquer dans le soutien aux initiatives qui en émergent. Le constat est que l'implication au niveau national de ces derniers n'étaient pas au rendez-vous, parce que l'architecture administrative décentralisée qui est fortement centralisée ne leur permettait pas de mettre en commun leurs efforts de partenariat dans la mise œuvre du Profadel/OIF, directement au niveau des collectivités locales (Secteurs). Par contre au niveau local, un cadre de collaboration avec les acteurs locaux du développement s'est vite concrétisé et s'est appuyé sur le Joint Action Development Forum (JADF) avant la mise en place des CLD. Cette synergie a apporté leur soutien aux CLD dans la planification du développement local et au financement des projets communautaires, malgré leurs déficits de représentativité au niveau des Secteurs cibles.

4.2.4 Mutualisation des expériences

L'un des objectifs visés par l'OIF à travers le Profadel est de mettre en place une plateforme d'échanges d'expériences entre les équipes nationales en vue de favoriser l'émergence d'un réseau francophone de professionnels du développement local. Pour contribuer à la création d'un tel réseau de praticiens du développement local, les potentialités existent au Rwanda surtout au niveau local (Districts et Secteurs cible), car un nombre considérable d'agents de l'administration locale et d'acteurs locaux de développement ont été formés par le Profadel/OIF (tableau 2) et acquis des préalables pour constituer un tel groupe.

Cependant, pour une bonne animation d'une telle plateforme et afin de devenir le chantre d'animation du développement local par leurs conseils et expertises qu'ils vont procurer aux décideurs politiques sur les orientations socioéconomiques au niveau national et local, il est nécessaire de constituer le réseau d'abord. Ce qui veut dire jusqu'à présent ce réseau n'est pas encore mis en place au Rwanda. Malgré les contraintes et difficultés dans l'animation du développement local des Secteurs, les CLD doivent beaucoup inspirer la création d'un tel réseau, dans le sens que cette plateforme doit exister au moins à titre expérimentale au niveau local c'est-à-dire les Districts et les Secteurs cibles.

Tous ces éléments constituent les principes directeurs de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda. De ce fait, les CLD des Secteurs doivent s'approprier des éléments ci-dessus pour contribuer au processus de la décentralisation et du développement local de leurs collectivités. Dans ce qui suit, nous allons faire une proposition d'amélioration de la démarche du Profadel/OIF et les recommandations.

4.3 Amélioration de la démarche du Profadel/OIF et recommandations

Dans cette section, nous allons développer un cadre de collaboration et de gouvernance afin de suggérer des propositions dans le but d'améliorer le fonctionnement des CLD des Secteurs pour la mise en œuvre et l'appropriation des PDL. Mis en place dans le cadre du Profadel/OIF, les CLD des Secteurs ont un rôle central dans le dispositif de la démarche, qui est de mobiliser les moyens techniques, financiers et matériels auprès des PTF pour orienter, accompagner et financer la mise en œuvre des projets identifiés dans les PDL. En effet, nos propositions permettront aux CLD et les autres partenaires des Secteurs de concourir à l'atteinte des objectifs d'appropriation et de pérennisation des mécanismes de développement local (diagnostic participatif, planification local, mobilisation des fonds, gestion et suivi des projets), par la synergie des acteurs locaux des Secteurs cibles du Profadel/OIF.

4.3.1 Amorce d'un cadre de collaboration et de gouvernance des CLD

Pour créer un tel cadre élargi de collaboration des partenaires locaux et de la gouvernance des CLD, qui seront au service du développement local des Secteurs, le préalable est que les autorités compétentes (MINALOC, CNVS, Provinces et Districts) du Rwanda soient engagées à soutenir cette initiative. Ceci permettra d'améliorer la démarche du Profadel/OIF en ce qui concerne l'efficacité des actions qu'entreprendront les CLD des Secteurs d'abord, de mettre en place une plateforme d'échanges d'expériences entre les équipes nationales du programme (CLD) ensuite, dans le but de mutualiser les expériences d'un réseau francophone de professionnels du développement local, qui n'a pas encore mis en place. Pour cela, il est primordial de commencer par :

a) Mettre en place un partenariat formel de développement local avec les Districts

Les secteurs doivent prendre conscience de leur mission de développement socioéconomique local. Ce préalable est inconditionnel dans la réussite de la démarche après le désengagement du Profadel/OIF. Pour réussir, les CLD et tous les partenaires locaux de développement (PTF et JADF) doivent prendre le temps nécessaire pour aider les Secteurs à mieux appréhender les enjeux de leur développement par le plaidoyer, la sensibilisation, l'appui à la formation et à l'accès aux financements. C'est une tâche de longue durée, et les CLD devront persévérer dans ce sens à travers un renforcement continu de leurs compétences. Ces actions doivent s'inscrire dans la dynamique de partenariat de développement souhaité par les Secteurs, ce qui ouvrira un processus d'élaboration d'une convention de développement formelle avec le CLD et tous les autres intervenants en particulier les PTF.

Cette prise de conscience permet un usage positif et participatif des pouvoirs détenus par le District dans la formulation des arrêtés et autres actes relevant de sa compétence. Il permet aussi d'établir des cadres de réglementation sur des questions économiques, sociales et environnementales précises et de conclure des accords sur leur développement socioéconomique du Secteur.

b) Promouvoir les PDL des Secteurs

Dans ses efforts de lutter contre la pauvreté, Rwanda à l'instar des autres pays en développement, s'est engagé dans le cadre des OMD de l'an 2000²⁹, à promouvoir un engagement auprès des couches vulnérables de sa population. C'est dans ce sens que le gouvernement a entamé le processus de la décentralisation, le but visé étant d'accroître la qualité et l'accessibilité des services de base aux populations locales. Par ailleurs, des réformes administratives et territoriales ont été entreprises pour créer des entités économiquement viables au niveau local, c'est-à-dire les Secteurs.

Ces PDL élaborés dans le cadre du Profadel/OIF sont l'expression officielle des besoins des populations locales soutenus par les objectifs stratégiques et sectoriels de l'Etat. Ils sont mis en œuvre à travers des actions de nature à contribuer au développement local qui profitera à toute la communauté. En outre, ils serviront de référence aux partenaires potentiels qui voudront financer des activités dans les Secteurs. Ainsi, chaque partenaire pourra choisir un point d'entrée basé sur ses ressources, ses compétences et son avantage comparatif. Naturellement, les Districts aussi devront désormais se conformer aux orientations du PDL des Secteurs dans le Plan de Développement du District (PDD).

c) Elargir les CLD à d'autres acteurs locaux de développement

Pour créer un environnement de collaboration pour une gestion démocratique, transparente et qui utilise les acteurs de gouvernance, créés dans les zones d'intervention du Profadel/OIF une dynamique de concertation plus élargie sur le développement local et devra être enclenchée sous l'impulsion du Conseil de District. Pour formaliser cette dynamique, les Maire des Districts et les Secrétaires Exécutifs des Secteurs cibles qui président les CLD, doivent fixer par arrêté la mise en place d'un comité plus élargi de développement des Secteurs. Ce comité sera composé d'un organe de coordination de toutes les actions de développement s'opérant dans les Secteurs cibles. Les synergies et les complémentarités ainsi créées pourront conduire au résultat escompté à savoir le développement des Secteurs. Par ailleurs, le PDL sera le document d'orientation pour le comité et servira pour les besoins de coordination des actions menées avec l'appui des Districts. Pour que ce CLD élargi soit la locomotive de ce processus et assume pleinement son rôle dans le développement local, le renforcement de leurs capacités devient une priorité. L'engagement des autorités locales et nationales, c'est-à-dire le CNVS à mettre en place ce comité sera un indicateur de l'ampleur du rôle qu'il est appelé à jouer dans la gestion des affaires locales notamment

²⁹ Les OMD seront redéfinis en Objectifs de Développement Durables (ODD) en 2015

l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda. Ce comité élargi sera fédérateur et comprendra entre autres :

- les autorités et élus locaux actifs des Districts et Secteurs ;
- les premiers membres des CLD ;
- les représentants des ONG, OCB et les OSC ;
- les services techniques de l'Etat ;
- les acteurs économiques locaux ; etc.

d) Elaborer des Plans d'Investissement Annuel (PIA) du Secteur

Il est important que le Comité traduise les actions planifiées dans le PDL en un PIA. Ce dernier donnera une vision de développement à moyen terme. Le PIA et le PDL sont des outils de marketing que les comités peuvent utiliser pour mobiliser les fonds pour soutenir le développement de leurs Secteurs.

Nécessairement, les dispositions de coordination, de planification, de concertation, de surveillance des programmes et d'évaluation devront obéir aux normes explicitées dans les PDL. Le programme issu d'une conception participative devra s'intégrer dans les PDL et contribuera à atteindre les objectifs qu'ils sont assignés. Les ressources des Secteurs émergeront à titre indicatif dans le PIA mais seront gérées auprès des Secrétaires Exécutifs.

Dans ce souci de transparence, les Comités s'efforceront d'explicitier aux partenaires leurs missions et démarches communautaires et participatives pour les actions qu'elles soutiennent. Cela facilitera la compréhension des différents partenaires quant à la programmation basée sur les besoins des populations locales surtout les plus vulnérables.

Cette logique permet une cohérence linéaire en forme pyramidale qui permet de converger vers les OMD, qui ont servi d'inspiration au Document Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (DSLPP), aux PDD, les Stratégies Sectorielles, ainsi que des PDL pour les Secteurs. Elle permettra aussi une synergie entre les acteurs de développement du Secteur. Cette stratégie facilite la coordination et permet de suivre le niveau de performance des indicateurs liés aux PDL. Ainsi, le PDL vivra une appropriation plus élargie : (i) appropriation des partenaires en l'occurrence les Conseils des District; (ii) une appropriation naturelle des CLD qui l'utilisent comme document de programme ; (iii) une appropriation des autres parties prenantes de développement du Secteur (PTF et JADF).

e) Renforcer la gouvernance des CLD

Dans le cadre d'une gouvernance effective, il est important d'abord que les CLD assument leur rôle moteur de facilitateur et d'empowerment, c'est-à-dire renforcer les capacités pour une autonomisation durable des communautés locales cibles. Ils devront également rechercher une participation effective des communautés bénéficiaires dans les actions clés régissant la vie des programmes qui seront mis en œuvre pour leur développement socioéconomique.

Cette participation effective devient plus cruciale quand il s'agit de planification ou de programmation. Par conséquent, les Comités devront aller au-delà de leurs fonctions traditionnelles de gestion et de suivi des projets pour examiner et exploiter la dimension de facilitation et de renforcement des capacités afin de contribuer à l'autonomisation des bénéficiaires et des OCB.

Il faut souligner aussi que la gouvernance dans les CLD est un facteur déterminant pour la réussite des projets de développement, car à l'état actuel et selon nos entretiens, les CLD ne sont pas représentatifs de toutes les parties prenantes du développement socioéconomique des Secteurs cibles. A ce titre, il est important d'examiner ou de revisiter comment les CLD seront réorganisés à travers un son mode de fonctionnement et suggérer les changements facilitant la gouvernance du nouveau comité plus élargie qui sera mis en place pour s'adapter au nouveau contexte d'une gouvernance locale dûment appliquée par les tous partenaires.

f) Constituer une équipe modèle pour le développement du Secteur

La nature humaine est complexe. Les cercles d'influences sont dépendants de l'organe visuel et auditoire principalement. Pour cela, l'équipe du CLD élargi doit avoir un comportement modèle afin de ne pas mettre les partenaires en confusion entre ce qui est dit, fait et vu. Pour cela, le développement local ne peut être réussi que par une équipe intègre dans ses actes d'où une attention particulière pour observer un processus de recrutement pouvant sécuriser ces valeurs de compétence et d'intégrité. L'équipe devra développer un code de conduite qui gouvernera le comportement de tout un chacun. Ce code s'appuiera sur les principes de la gouvernance notamment :

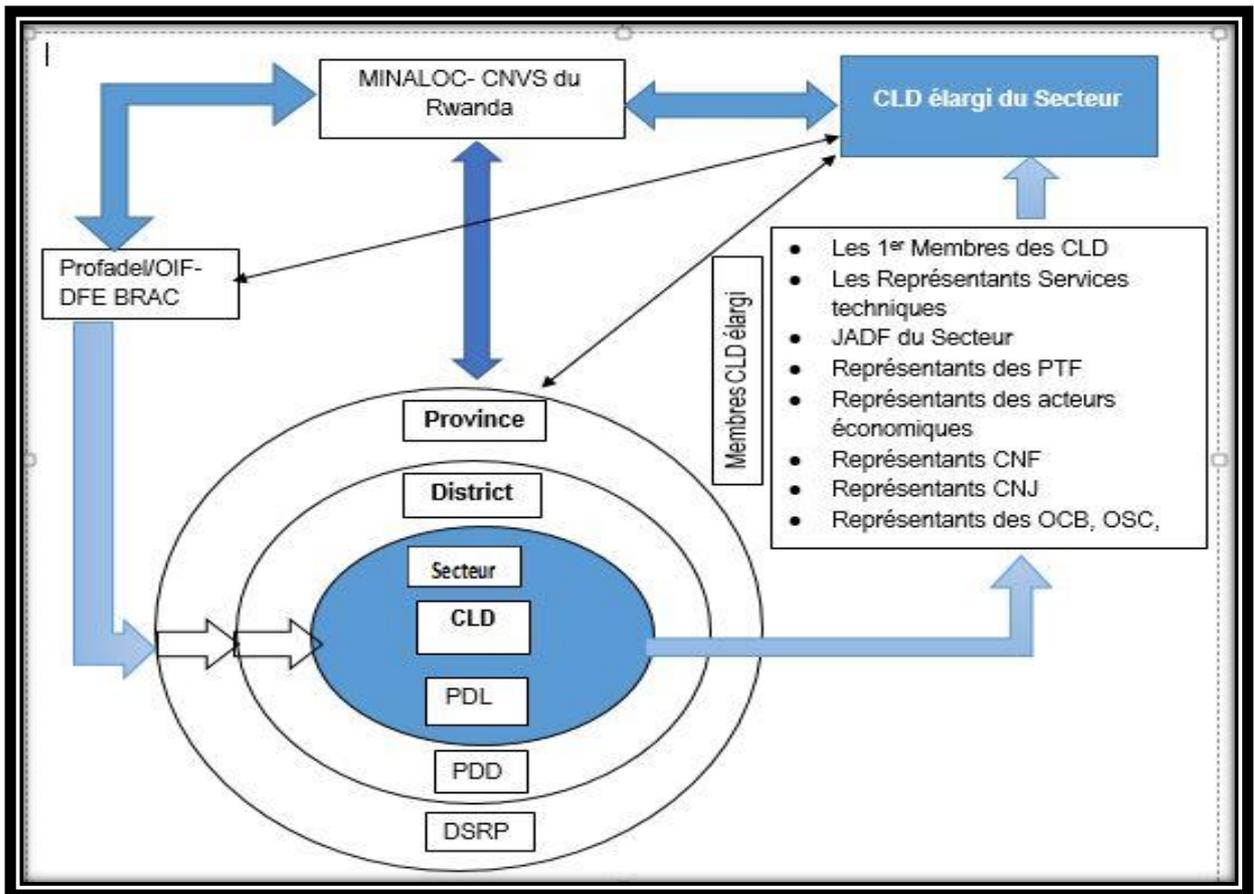
- la transparence ;
- l'efficacité et l'efficience ;
- l'obligation de rendre compte et la redevabilité ;
- la participation citoyenne ;
- la primauté du droit ;
- l'équité ; etc.

Les procédures et les processus mis en place doivent faciliter les interactions avec les partenaires du programme et doivent mener à la réussite de la mission des CLD élargis.

g) Créer un cadre de collaboration avec les partenaires au Développement

Un cadre de partenariat offre plusieurs opportunités de collaboration, de complémentarités, de synergies et d'exploitation judicieuse des avantages comparatifs et de l'expertise présente chez chacun des partenaires. Il capitalisera sur les objectifs et les engagements de chaque partenaire de manière à développer et soutenir une dynamique de partenariat où chacun est gagnant. Le cadre de collaboration élargi des partenaires au développement du Secteur suivants peuvent être expérimentés :

Figure 3 : Cadre de collaboration et de gouvernance des partenaires au niveau des Secteurs



Source : auteur (NGAM Abdoul)

Le schéma ci-dessus montre de façon générale l'intégration opérationnelle de la démarche du Profadel/OIF dans les Secteurs cibles, surtout en ce qui concerne les interactions du programme avec les dispositifs de la gouvernance locale et les politiques de développement socioéconomique mis en place dans le cadre de la décentralisation dans les collectivités locales. De façon spécifique, il montre comment les CLD peuvent élargir leur cadre de collaboration en intégrant les nouveaux membres, pour être plus représentatifs des différentes parties prenantes du développement des Secteurs cibles.

4.3.2 Recommandations

Du fait que l'exécution de la première phase pilote du Profadel/OIF a pris fin en décembre 2014 au Rwanda, nous avons pensé utile de contribuer par des propositions de recommandations pour améliorer la démarche initiée par l'OIF pour accompagner les collectivités. C'est dans ce sens que durant notre stage (avril-juillet 2014) au Rwanda, nous avons déjà soumis des rapports en direction de l'OIF (BRAC et DFE) et aux instances locales et nationales en charges du Profadel/OIF au Rwanda (Districts, Secteurs, CLD et CNVS). Les rapports faisaient part de façon spécifique la nécessité de consolider les acquis du

programme et de renforcer les capacités des communautés à la base à mettre en œuvre leurs potentialités en se basant sur la démarche du Profadel/OIF.

Dans cette section, nous allons résumer les propositions qui étaient faites dans le cadre de la capitalisation des acquis et le suivi de mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda (les rapports de stage avril-juillet 2014). A cet effet et dans le cadre d'une nouvelle programmation de l'OIF 2015-2018, nous orientons ces recommandations en direction de l'OIF, aux autorités et acteurs locaux et nationaux concernés par le Profadel/OIF au Rwanda. Le tableau ci-après récapitule de façon succincte l'essentiel des recommandations.

Tableau 9: Récapitulatif des recommandations de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda.

Recommandation en direction de l'OIF (DFE et BRAC)	Recommandation en direction du Rwanda (CLD, District/Secteur et CNVS)
<p>Pour améliorer la démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas de 2ème phase, mettre un accent sur la participation des populations au processus d'identification et de maturation des projets ; - S'assurer du degré d'engagement des membres du CNVS lors de leur nomination par le pays bénéficiaire - Mettre en place un mécanisme qui facilite les transferts des ressources aux communautés et qui garantit leur participation à la prise de décision ; - Envisager une meilleure réalisation de l'exercice de planification par et avec les collectivités bénéficiaires ; - Doter des projets de modèle économique pour permettre leur pérennité ; 	<p>Pour améliorer la démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enlever l'équivoque existante entre le modèle sociale et économique³⁰ des projets. Malgré leurs orientations sociales de départ, les projets doivent s'orienter plus vers une inclusion économique avec les activités génératrices de revenus et d'emplois ; - Montrer plus d'engagement en libérant la contrepartie à la signature de l'accord-cadre avec l'OIF ; etc.
<p>Pour améliorer les mécanismes de mises en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner les pays offrant une réelle garantie d'appropriation du Programme et cela protégera l'équipe du Profadel/OIF des changements d'interlocuteurs au niveau des CNVS ; - Accorder plus de place à la société civile notamment au niveau du choix des communautés et la sélection des projets dans les différents processus de passation des marchés ; 	<p>Pour améliorer les mécanismes de mises en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas de phase 2, refaire une relecture des PDL et traduction en langue locale pour permettre leur révision et appropriation par les bénéficiaires ; - Evaluer la démarche pour l'inscrire éventuellement dans le processus national de la décentralisation et du développement local ; - Intégrer les projets prioritaires issus des PDL des Secteurs dans le Plan de Développement du District (PDD) ;

³⁰ Modèle social (comme le don) cherche à réduire les inégalités mais il doit plutôt s'orienter vers l'économique c'est à dire produire de la richesse ou de plus-value.

<ul style="list-style-type: none"> - Revoir la place de l'organisme relais ; - Nouer des partenariats avec des PTF avant de débiter de la phase 2 (PNUD, AFD) etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulgariser et promouvoir des projets prioritaires issus des PDL afin de les soumettre auprès des PTF pour la mobilisation des fonds ; - Redynamiser la participation communautaire autour des activités, pour une bonne appropriation et la durabilité des projets mis en œuvre afin de les intégrer dans l'environnement socioéconomique des Districts et Secteurs ; - Les ONG locales peuvent contribuer à rechercher des financements auprès d'Organismes internationaux avec lesquels elles contribueront à la mise en œuvre des activités ;
<p>Contribution pour l'amélioration du développement local des Secteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitaliser (à travers la production de guide du développement local) ; recenser les bonnes pratiques et leçons apprises issues de la 1^{ère} phase, pour mieux communiquer sur le Profadel/OIF en direction des partenaires ; - Identifier avant la mise en œuvre des projets la chaîne de développement sur plusieurs années avec les différentes étapes ; - Evaluer les facteurs de risque avant de démarrer la mise en œuvre dans un pays bénéficiaire et les partenaires ; etc. 	<p>Contribution pour l'amélioration du développement local des Secteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation du Profadel/OIF et de ses réalisations (leçons apprises) au niveau national ; - Mettre à la disposition du CLD des ressources pour ses missions de suivi et de capitalisation des acquis du Profadel/OIF ; - Promouvoir la dynamique du groupe autour des organisations communautaires (CLD, comités de gestion, coopératives, etc.) en adoptant des règlements intérieurs et statut en vigueur dans leur domaine ; - Renforcer la dynamique des groupes partenaires du Profadel/OIF sur la gestion des OCB ; etc.

Source : Auteur (données stage avril-juillet 2014)

Conclusion

Cette étude nous a permis de faire une analyse des résultats de la mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda, en prenant comme point d'attache les collectivités locales cibles. En effet, elle a montré la contribution effective du Profadel/OIF en matière de développement local, qui est perceptible de façon qualitative. A l'état actuel, on ne dispose que d'un portrait de la situation qui porte sur l'état des lieux des projets financés et le partenariat avec les structures communautaires de bases, les CLD en particulier, et non sur l'objectif global qui était d'intégrer la démarche du Profadel/OIF dans les politiques et programmes publics du Rwanda en matière de décentralisation.

Au regard de l'analyse des données, le dispositif mis en place par l'OIF pour mettre en œuvre le programme dans les six Secteurs cibles est très apprécié, mais certains de ses mécanismes ont eu quelques difficultés à fonctionner. Il en est ainsi de la collaboration entre l'équipe du Profadel/OIF, les membres de CNVS et les Maires des Districts. Cela est dû à la multiplicité des occupations de ses membres, à la faible maîtrise de l'étendue de leur rôle, ou encore à l'insuffisance des moyens financiers et matériels pour préfinancer les projets des Secteurs.

Cependant, pour concourir à l'appropriation de la démarche et à la pérennisation des projets, le Profadel/OIF a privilégié la démarche basée sur la formation et le renforcement de capacités des différents acteurs concernés par le programme et la subvention des projets d'intérêts communautaires issus des PDL. Ces deux éléments s'intègrent harmonieusement avec les principes directeurs qui ont guidé le Profadel/OIF en ce qui concerne l'orientation et appui institutionnel, le partenariat avec la société civile et la mutualisation des expériences.

En dépit des difficultés, le Profadel a permis à l'OIF d'actualiser son offre de coopération en matière de développement local, avec l'intégration de l'approche territoriale par rapport à ses précédents programmes. Cela démontre qu'elle tient compte de l'importance de la participation citoyenne, qui est l'un des principes de la décentralisation enclenchés depuis les années 2000 au Rwanda. De ce fait, ce programme permettra à l'OIF de façon contextuelle d'accompagner les collectivités cibles dans sa nouvelle programmation (2015- 2018). C'est une offre que l'OIF pourra dupliquer de façon plus étendue. Les outils de la démarche (PDL en particulier) et nos propositions pour amorcer un cadre de collaboration et de gouvernance, les CLD acquièrent des instruments pour le développement de leurs territoires.

Il est important pour la seconde phase du Profadel/OIF, non seulement, de renforcer la sensibilisation et l'autopromotion, mais aussi de connaître les stratégies à moyen et long terme des collectivités locales et d'expérimenter de nouvelles pratiques telles que le budget participatif³¹ dans la planification locale.

³¹« Est un processus de démocratie directe, volontaire et universel, au cours duquel la population peut discuter et décider du budget et des politiques publiques. Le citoyen ne limite pas sa participation au vote, mais va au-delà » (U. de Souza, 1998). En 2011, le budget participatif était expérimenté dans 163 communautés de 23 pays africains, dont le Sénégal, le Cameroun, le Madagascar et le Cap Vert, (CLGU Afrique, 2011).

Références Bibliographiques

Abelson, J. et autres. «*Le modèle de Montréal : la tenue d'un débat public raisonné*». Télescope 2011

Afouba, A, *Bilan du Profadel/OIF, 2012-2013*, rapport d'évaluation OIF, 2014

Amboise, G. avec la collaboration de Josée Audet, *le projet de recherche en administration, un guide général à sa préparation*, Faculté des sciences de l'administration Pavillon Palasis-Prince Université Laval Cité universitaire Sainte-Foy, Québec, 1996 G1K 7P4 119 p.

Aydalot, P. *Crise et espace*. Paris : Économica 1984, 350 p.

Behar, D. *Le développement local et le territoire du géographe*, Entretien avec Alain Vulbeau, in Correspondance municipale, ADELS, n°276, mars 1987, pp.6-9.

Bourque, D. *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Presses de l'Université du Québec, 2008 142 p.

Burkey, S. *Les Gens d'abord : Guide au Développement Rural autonome, participatif*, 1993, p

Bordeleau, D. (sous la direction de), Collection Université Senghor, *les finances locales, le moteur du développement*, Riveneuve 2013, 244 p.

Dubresson et Fauré, (2005) *Décentralisation et développement local : un lien à penser* http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/tiers_1293-8882_2005_num_46_181_5900, (consulté le 15 janvier 2015)

Dufort & Guay, (2001) *L'Organisation Communautaire: Fondements, Approches et Champs de Pratique* publié par Denis Bourque, Yvan Comeau, Louis Favrea http://www.geirso.uqam.ca/jirso/Vol3_Dec06/06FortinPellerinL.pdf (consulté le 15 février 2015).

Koch.D.J, *Coopération internationale et Développement*, l'Harmattan 2012, 146 p.

Favreau, L. & Lévesque B, *Développement économique communautaire* (Économie sociale et intervention), PUQ 1999, 230 p.

Fung, A. « *Les différentes modalités organisationnelles des forums participatifs* », Télescope, vol.17, n°1, 2001, p.168.

Gadoury, G. *Le projet comme approche pour réaliser le développement local : l'exemple du pacte rural*. (http://chairedesjardins.uqat.ca/medias/pdf/Gadoury_Memoire_2012.pdf , 200 p (consulté le 14/01/2015

Gagnon, Y-C. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec. 2005. 128 p.

- IRD. (Août 2005), *La participation citoyenne, un des enjeux de la démocratie au Rwanda*, http://www.academia.edu/4721157/LA_PARTICIPATION_CITOYENNE_UN_DES_ENJEUX_DE_LA_DEMOCRATIE_AU_RWANDA, Programme de réforme du territoire (consulté le 25/01/2015)
- Jutting, Corsi et Stokmayer (2005), *(Decentralisation and Poverty Reduction)* <http://www.oecd.org/dev/34425321.pdf> (consulté le 08/02/2015)
- Matteudi, E. *les enjeux du Développement local en Afrique. Ou comment lutter contre la pauvreté*, l'Harmattan, 2012, 201 p.
- Mengin, J. *Guide du développement local et du développement social*, Harmattan, 1989, 164p.
- MINALOC, (2001). *Politique de décentralisation fiscale et financière* <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/5437/2730.pdf?sequence=1> (consulté le 12/11/2015)
- MINECOFIN, (2007). *Ébauche du Guide de planification et de budgétisation pour les gouvernements locaux* : http://www.researchictafrica.net/countries/rwanda/Guide_de_planification_2007.pdf (consulté le 12/12/2014)
- OIF (rapport) : *Atelier d'échange et de partage sur la mise en œuvre du Profadel*, Kigali-Rwanda 2013.
- OIF (rapport) : *Relevé de décisions du 5^{ème} Comité d'Orientation du Profadel*, Dakar 20 février 2015
- OIF (Textes réglementaires 2011) : *Accord cadre OIF-Rwanda et le manuel de procédures du Profadel* (2011) ; *offre globale de coopération* (2009) ; *cadre stratégique décennal* (2005).
- OIF (2014) *Cadre stratégique de la Francophonie 2015-2022* http://www.francophonie.org/IMG/pdf/sommet_xv_csf_2015_2022.pdf (consulté le 20/11/2014)
- OIF (2005) *Cadre stratégique décennal de la Francophonie* http://www.francophonie.org/IMG/pdf/Cadre_strategique.pdf (consulté le 12/02/2014)
- Houée, P. *Les politiques de développement rural*, 2^{ème} édition, INRA/Economica, 1996, p.213.
- Pecqueur, B. *Le développement territorial comme préambule à l'économie sociale*, in *Économie sociale et développement local* (Colloque franco-québécois décembre 2002), Les cahiers de l'économie sociale n°3, l'Harmattan, 2002, 123 p.
- Planque, B. «*Une nouvelle organisation spatiale du développement*», *le développement décentralisé : Dynamique spatiale de l'économie et planification régionale*. LITEC, collection GRAL, 1983.
- Prévost, P. «*Développement économique local et stratégie entrepreneuriale*». L'Entrepreneurship et le développement local 11^e Colloque. Saint-Hyacinthe : Fondation de l'Entrepreneurship 1994, pp. 1-21.
- Rezsohazy, R. *Le développement des communautés : Participer, Programmer, Innover*. Ed. CIACO, Louvain-la-Neuve 1985, 128 p.
- Salmon J), (dir), *Dictionnaire de droit international*, Bruylant, Bruxelles, 2002,259 p.

Sintomer, Y. *Territoires : «Cinq défis de la démocratie participative»*, n°434. Smith, S., 2003. *Négrologie : «Pourquoi l'Afrique ne meurt jamais»*.

Tremblay, D-G; Klein, J-L et Fontan. *Initiatives locales et développement socio-territorial*. Québec : Télé-Université 2009, 353 p.

Vachon, *Le développement local : théorie et pratique*, Gaëtan Morin Éditeur, 1993, 331p.vol.17, n°1, p.172.

Weaver, C. *Le développement par la base, vers une doctrine du développement territorial*, in *Le développement décentralisé, Dynamique spatiale de l'économie et planification régionale*, LITEC, 1983, 297p.

www.francophonie.org

www.minaffet.gov.rw

www.minaloc.gov.rw

Greffe, X *Territoires en France*, *Economica*, 1984, p.146.

Annexes

Annexe 1: Guides d'entretiens

Guide d'entretien i : Destiné aux autorités locales, les services techniques des Districts et Secteurs, l'Organisme relai (ONG IMBARAGA), les OCB, les OSC et les membres du CNVS

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du Profadel/OIF au Rwanda et notre mémoire de Master 2 à l'université Senghor d'Alexandrie (Egypte), cette fiche de collecte de données a été élaborée à l'attention des parties prenantes locales et nationales concernées par la mise en œuvre des activités du Programme.

Les renseignements de cette fiche permettront de disposer de données quantitatives et qualitatives nécessaires à l'élaboration d'un document d'appréciation du niveau des résultats obtenus par le programme et la capitalisation des expériences de la première phase de mise en œuvre de la démarche du Profadel/OIF au Rwanda.

Identification :

Caractérisation des Expériences et perspectives du Profadel/OIF

1. Que pensez-vous des interventions du Profadel/OIF dans les Districts/Secteurs ?
2. Ces domaines d'intervention répondent ils aux priorités des populations ? Pourquoi ?
3. Qu'est-ce vous avez appris de l'expérience et de la Démarche du Profadel/OIF ?
4. Quelle est la valeur ajoutée pour vous de ces projets ?
5. Quels étaient les défis ? Comment vous avez surmontez ces défis ?
6. Quel était le processus de la démarche du Profadel dans les Districts et Secteur ?
7. Quelles sont vos perspectives dans l'avenir dans le cadre du programme ?
8. Selon vous à quoi ressemblent les meilleures pratiques et quelles sont les leçons que vous tirés de cette démarche de développement local ?
9. Ce programme peut-il être appliqué à d'autres programmes futurs de l'OIF et dans d'autres Districts et Secteurs ?
10. Quels changements ces interventions ont opéré dans les collectivités locales cibles ?
11. Pensez-vous que ces interventions ont améliorées qualitativement ou quantitativement la situation des populations locales cibles ?
12. Qu'est ce qui n'a pas marché dans la mise en œuvre du Programme ? Et pourquoi ?
13. Quelles sont les nouvelles priorités auxquelles vous pensez que des interventions futures devraient s'attaquer ? Et Pourquoi ?
14. Quelles sont vos recommandations et les solutions que vous proposez pour améliorer des interventions futures de la démarche du Profadel ?

Guide d'entretien ii : Destiné aux membres CLD et animateurs locaux des Districts et Secteurs.

Identification

Nom du District/Secteur :

Les projets subventionnés et activités participées ou réalisées :

Caractérisation des pratiques

1. Quel a été votre contribution ou votre rôle dans la mise en œuvre des activités du Profadel/OIF?
2. Pouvez-vous nous décrire les différentes activités qui ont été mises en œuvre dans le cadre du Profadel/OIF?
3. Depuis quand ces activités sont mises en œuvre ?
4. Comment ces activités sont mises en œuvre (les démarches) ?
5. Quels sont les acteurs impliqués ?
6. Quels sont les bénéficiaires de ces activités ?
7. Comment les bénéficiaires ont été choisis ?
8. Les activités mises en œuvre répondent-elles aux priorités des bénéficiaires ?
9. Quels ont été les principaux résultats ?
10. Quels ont été les points de réussite ? Les expériences qui ont réussi ?
11. Dites pourquoi selon vous ces expériences sont des réussites ou pas ?
12. Quels sont les changements positifs ou négatifs que la mise en œuvre des activités ont opérés dans les zones d'intervention ? Sur les bénéficiaires ?
13. Quels sont selon vous les échecs ?
14. Quelles leçons avez-vous pu tirer et pourquoi ?
15. Quelles sont vos recommandations pour d'éventuelles améliorations du Profadel/OIF?

Guide d'entretien iii : Destiné aux bénéficiaires des projets subventionnés et/ou les comités de gestion

Identification

Nom du District/Secteur :

Titre du projet financé et les activités réalisées ou participées :

Caractérisation des expériences

1. Quelles sont vos priorités ? Les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ? Pourquoi ?
2. Que pensez-vous des interventions du Profadel/OIF dans votre Secteur ?
3. Comment avez-vous été intéressés par ces interventions ?
4. Pourquoi vous avoir impliqué comme bénéficiaire des interventions ?
5. Quelles sont les activités qui ont été mises en œuvre ?
6. Pourquoi ces activités et quelles sont leurs valeurs ajoutées ?
7. Ces activités, répondent-elles à vos priorités ? à vos besoins ? Pourquoi ?
8. Avez-vous été associés dans la définition de ces activités ?
9. Quels changements ces interventions ont opéré dans votre Secteur ?
10. Qu'avez-vous bénéficié du Programme et quels changements ces interventions ont produit sur vous ?
11. Pensez-vous que ces interventions ont amélioré qualitativement votre situation ?
12. Qu'est-ce qui n'a pas marché dans la mise en œuvre du Programme ? Et pourquoi ?
13. Quelles sont les nouvelles priorités auxquelles vous pensez que des interventions futures devraient s'attaquer ? Pourquoi ?
14. Quelles sont vos recommandations et les solutions que vous proposez pour améliorer des interventions futures ?

Annexe 2 : Cadre logique du Profadel/OIF

OBJECTIF STRATEGIQUE D1 :		
Contribuer par la coopération à la réduction de la pauvreté dans un cadre de développement durable		
AXE D'INTERVENTION :		
Contribuer à la diffusion, dans les PED de la Francophonie, de politiques publiques et programmes pro-pauvres en matière de développement local		
OBJECTIF PROPRE AU PROJET :		
Renforcer les initiatives et capacités de développement local des communautés de base		
RESULTATS ATTENDUS		
<u>1. Niveau national</u> Les acteurs nationaux des pays cibles ont été renforcés dans leur capacité à assurer la promotion du développement local (Minimum 12 pays)	<u>2. Niveau local</u> Les acteurs institutionnels des localités cibles ont été renforcés dans leur capacité à soutenir la réussite des projets de développement local et leur pérennisation (Minimum 36 localités)	<u>3. Niveau des porteurs de projets</u> Les groupements de base des localités cibles sont parvenus à identifier, formuler, financer et réaliser leurs projets de développement local (Minimum 216 projets)
ACTIVITES DU PROJET		
1.1. Sélectionner les pays cibles et les organismes relais nationaux 1.2. Articuler le programme sur un Comité national de veille et de suivi 1.3. Transférer la démarche aux organismes relais et animateurs locaux 1.4. Évaluer en continu et produire les éléments de capitalisation 1.5. Fabriquer les supports médiatiques pour diffusion des acquis	2.1. Produire les supports de formulation, gestion et suivi de projet 2.2. Assurer la formation des acteurs institutionnels locaux 2.3. Évaluer la réussite et pérennisation des projets	3.1. Soutenir les communautés dans l'identification des actions prioritaires 3.2. Faciliter la formulation des initiatives locales sous forme bancable 3.3. Promouvoir les instruments locaux de financement des projets 3.4. Accompagner la recherche de micro crédit pour les projets 3.5. Cofinancer le renforcement de capacité des porteurs de projet 3.6. Cofinancer l'investissement matériel dans les projets 3.7. Accompagner la réalisation des Projets
MODALITES D'INTERVENTION		
11% du budget Appel à proposition Animation de synergies nationales Formation Expertise	9% du budget Expertise Formation	80% du budget Animation économique locale Expertise Formation Apport en fonds revolving Apport en caution mutuelle Subvention d'équipement
CLIENTELES CIBLES		
Les acteurs nationaux compétents en développement local : institutions nationales, organismes relais, consultants nationaux, animateurs locaux.	L'environnement institutionnel local : collectivités locales, services publics déconcentrés, organisations professionnelles, ONG.	Les groupements de base porteurs de projets, issus des segments de population les plus pauvres, au sein de filières productives prioritaires

Source : Étude pour la refondation d'un programme de développement local de l'OIF (Pierre Paris, Juillet 2009)

Annexe 3_ Critères de refondation du programme de développement local de l'OIF

Critères	Stratégies de mise en œuvre
Orientations du Programme	<ul style="list-style-type: none"> - organiser un seul programme de développement local, en tant qu'intervention unifiée de l'OIF dans ce domaine ; - définir un programme complètement nouveau, s'inspirant de meilleures pratiques internationales en matière de développement local pour atteindre un haut niveau d'efficacité et d'impact ; - contribuer aux efforts de réduction de la pauvreté dans une stratégie de développement durable ; - s'orientera fortement vers l'appui à l'inclusion économique des plus pauvres, à travers les activités génératrices de revenus ; - aller vers une véritable logique de développement local mobilisant des dynamiques de changements socio-économiques pérennes ; - démontrer, sur le terrain, la pertinence et la faisabilité d'une démarche innovante en matière de développement local, en s'appuyant sur les conclusions des toutes dernières évaluations dans le domaine.
Cible du Programme	<ul style="list-style-type: none"> - concentrer géographiquement l'intervention afin de renforcer ainsi ses qualités de pertinence et cohérence ; - viser les bénéficiaires des localités où sont des groupements de bases, et issus des catégories sociales les plus pauvres (avec un intérêt privilégié pour les femmes et les jeunes), qui sont en mesure de porter collectivement des projets de développement économique local ; - mettre en œuvre avec de nouvelles exigences d'efficacité et cohérence, grâce au tout nouveau dispositif d'accompagnement proposé ; - rester ouvert aux demandes émanant du terrain, afin de renforcer les populations dans leur capacité à définir vraiment elles-mêmes les priorités de leur développement local ; - d'assurer une dose minimum de renforcement de capacités des porteurs de projets : formation à la formulation de leur projet, à la gestion de la micro-activité, formation technique, en qualité, à la commercialisation, etc... - renforcer les capacités des acteurs institutionnels en matière de conduite du développement local, tant au niveau local que national.
Modalités de coordination centrale du Programme	<ul style="list-style-type: none"> - inclure dans la programmation générale de l'OIF, confié à la Direction du Développement Solidaire (DDS) et géré selon l'organigramme hiérarchique et les procédures administratives et financières habituelles ; - veiller à la bonne valorisation de toutes les opportunités de synergies internes et externes ; - exiger une structuration extrêmement claire, rigoureuse et transparente des méthodes et procédures appliquées ; - consolider un exercice de suivi-évaluation permanent.
Modalités de mise en œuvre au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'un comité national de veille et de suivi (CNVS) par le gouvernement bénéficiaires ; - le programme doit s'appuyer sur le réseau d'expertise de la Francophonie du pays ; - recruter et renforcer un Organisme Relais (OR) pour appuyer le suivi des projets.

<p>Modalités de mise en œuvre au niveau local</p>	<p>- mettre à disposition de chaque collectivité locale cible un animateur professionnel formé à la nouvelle démarche du Programme pour les accompagner, dans le but d'appropriation pérenne du processus par les acteurs locaux (membres des CLD et animateurs locaux). Ils seront en mesure d'accompagner le diagnostic initial, la confection d'un plan d'action, la formulation des projets et leur suivi. Ils permettront de construire localement un cadre de cohérence et de suivi garantissant la réussite de projets et la mesure de leur impact.</p>
<p>Appropriation du Programme par bénéficiaires</p>	<p>La durabilité des effets produits par le nouveau Programme suppose des efforts de renforcement de capacités des institutions impliquées dans le développement local (commune, ONG, organisations professionnelles, services publics décentralisés, institutions d'appui, etc...) pour que celles-ci soient en mesure de poursuivre les actions initiées et conduire à long terme le processus de développement local. Le Programme offrira des formations aux représentants de ces différentes instances locales, afin de renforcer les capacités d'un Comité de Développement Local (CLD), généralement préexistant ou sinon à créer. Les projets soutenus localement et suivis par ce CDL fourniront ainsi l'occasion de développer, au niveau de la commune, une capacité pérenne d'animation du développement économique local, capacité qui fait très souvent défaut, même lorsque la décentralisation administrative est effective.</p>

Source : adaptation de l'offre globale de coopération de l'OIF (Pierre PARIS Consultants, 2009).

Annexe 4 : Budget des 06 projets communautaires réalisés au Rwanda

Collectivités locales	Projets	Nombre de Bénéficiaires	Montant
<p>03 Districts (06 Secteurs et 16 cellules)</p>	<p>06 projets -01 projet d'accès à l'Eau potable -05 projets d'appui à la Production</p>	<p>11 677 Bénéficiaires directs</p>	<p>Coût total 369 665 368 Frw (453 427 €) - Contribution OIF 232 889 182 Frw (284 567 €) soit 63% - Contribution bénéficiaires 136 766 186 Frw (168 860 €), soit 37%</p>

Source : AFOUBA (bilan du Profadel/OIF2012-2013)

Annexe 5 : Résumé des activités réalisées durant le stage au Rwanda

Les activités planifiées	Les résultats obtenus et commentaires
Faire le suivi de la mise en œuvre des 06 projets	Le suivi de la mise en œuvre des 06 projets a été réalisé et les actions correctives sont proposées aux bénéficiaires (gestionnaires) des projets, aux districts et à Profadel/OIF (BRAC et DFE).
Soutenir les CLD et animateurs locaux dans la mobilisation de fonds auprès des PTF et mettre à jour la liste des PTF ;	Des séances de travail ont été faites avec les membres des CLD et animateurs locaux au niveau de chaque district/secteur afin de développer les fiches de projets issus des PDL, et soumis au PTF. Un projet a été financé par un partenaire durant le stage (District de Nyanza, élevage des Poules pondeuses).
Faire le Suivi des recommandations de la mission du BRAC effectuée du 23 mars au 6 avril 2014 ;	Pour chaque recommandation, nous avons ciblé les principaux acteurs pouvant aidés à résoudre ce défi et le suivi de la mise en œuvre a été fait. Certains problèmes se sont réglés durant le stage, mais d'autres sont plus structurels.
Renforcer les capacités des acteurs locaux sur : la gestion de projets communautaires;	Cette activité s'est réduite en a une sensibilisation. Par contre, on a fait le tour des projets (rencontrer les bénéficiaires des projets et les membres des CLD) en compagnie des animateurs locaux des secteurs pour les sensibiliser sur les principes de bases de la bonne gestion des projets communautaires.
Sensibiliser les CLD des Secteurs et animateurs locaux dans l'appropriation de la démarche du Profadel/OIF ;	Avec les entretiens individuels et collectifs avec ces derniers, nous les avons sensibilisés sur la démarche du Profadel/OIF mais aussi en ce qui concerne son appropriation dans leur travail. Nous avons constaté qu'il est donc nécessaire de faire un plan de formation pour qu'ils approprient les outils de planification mis à leurs dispositions et les intégrés dans leur méthode de travail
Développer des outils simplifiés de suivi des 06 projets subventionnés ;	Auparavant, il n'existait pas d'outil de suivi au niveau des projets subventionnés par le Profadel. Nous avons donc élaboré une fiche de suivi. Cet outil très simplifié que les animateurs, les membres des CLD pourront utiliser pour suivre les activités.
Contribuer à la création d'un réseau des praticiens du développement local au niveau des Districts ;	Pour la création d'un tel réseau, les potentialités existent au niveau des Districts/Secteurs, car un nombre considérable d'acteurs ont été formés (pas seulement par Profadel/OIF) et ont acquis des compétences nécessaires (un préalable) pour constituer un réseau des praticiens du développement local. Par contre pour une bonne animation, et afin de constituer un chantré de développement dans leurs collectivités par les conseils et expertises, qu'ils vont procurer aux décideurs des politiques socioéconomiques surtout au niveau local.
Actualiser et finaliser les 06 fiches projets et la brochure du Profadel/OIF ;	Nous avons actualisé tous ces documents, comme certains projets ont subi un certain retard dû à la mise en œuvre tardive et certains réajustements durant l'exécution, tout cela justifie la

	nécessité d'actualiser ces fiches de projets et la brochure programme afin de concorder les objectifs de départ et les résultats qui sont atteints déjà ou qui le seront dans le futur.
Fournir des informations en lien avec le suivi GAR dans chaque District.	Ces informations ont été obtenues grâce aux multiples entrevues et de confrontations des données (documentations), avec les responsables des districts/secteurs.

Source : Auteur (données de stage avril-juillet 2014)

Annexe 6 : Avenant accord-cadre OIF- Rwanda

Toujours dans la mobilisation des autorités rwandaises et avec l'appui de l'OIF, pour la mise en œuvre effective de la démarche du Profadel dans les districts/secteurs cibles, un avenant à l'accord-cadre a été signé et qui fait suite au précédent pour accompagner les collectivités locales cibles.

L'OIF s'engage à :

- Élaborer et mettre en œuvre, conjointement avec le Comité National de Veille et de Suivi, un programme de formation et de recyclage à l'intention des acteurs locaux des six secteurs d'intervention ;
- Etablir un avenant pour solder les paiements des dernières tranches des projets 2013 des districts de Nyanza et Rutsiro;
- Constituer et animer un réseau francophone d'acteurs du développement local.

Le Gouvernement du Rwanda s'engage à :

- assurer un appui institutionnel à travers le Comité National de Veille et de Suivi ;
- faciliter la coordination et la concertation entre toutes les parties prenantes ;
- effectuer des missions de suivi et de supervision (visite de chaque communauté bénéficiaire et les banques à la fin des travaux) ;
- veiller à la synergie avec les autres programmes nationaux ;
- mettre à disposition du Programme les ressources humaines, matérielles et financières requises (fonctionnement du Comité, frais de suivi et d'évaluation du Programme) ;
- créer et renforcer les conditions pour l'appropriation nationale de la démarche et sa pérennisation après le désengagement de l'OIF, notamment l'intégration de la démarche dans les stratégies nationales en cours ;
- participer à la constitution et à l'animation du réseau francophone d'acteurs du développement local.

Au niveau des Districts/secteurs désignés, le Gouvernement veille à :

- l'inscription des six (06) projets subventionnés dans le contrat de performance des Districts ;
- la prise en charge de l'animateur local ainsi que des activités de suivi ;
- l'implication des acteurs locaux concernés (comités locaux de développement, animateurs locaux) dans le suivi et l'appropriation de la démarche ;
- l'inscription de la contribution du Profadel sur une ligne budgétaire des Districts;
- la recherche et la mobilisation de fonds auprès des partenaires au développement pour le financement de microprojets inscrits dans les plans locaux de développement des Secteurs.

Le présent avenant entre en vigueur le 10/4/2014 et expire le 31/12/2014

Annexe 7 : Bilan de la première phase du Profadel/OIF au Rwanda (2011-2014)



Objectifs

Le but du Profadel/OIF est de mettre en cohérence les actions de développement local avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et les efforts de décentralisation en :

- contribuant à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement par des méthodes participatives ;
- instaurant un processus itératif de recherche-action de décentralisation et de planification du développement ;
- mobilisant les populations pour la promotion de l'auto-développement ;
- mettant à la disposition des communautés locales des outils méthodologiques devant assurer le développement des territoires et favoriser à terme l'intégration harmonieuse des dynamiques locales dans les stratégies nationales de lutte contre l'extrême pauvreté.

Approche

La participation active des populations bénéficiaires et l'inclusion de l'ensemble des acteurs sont au centre de l'action du Profadel/OIF à travers :

- des politiques publiques en faveur des populations les plus défavorisées ;
- le renforcement des capacités des comités locaux de développement, des élus locaux, des animateurs locaux, des coopératives de producteurs, etc.

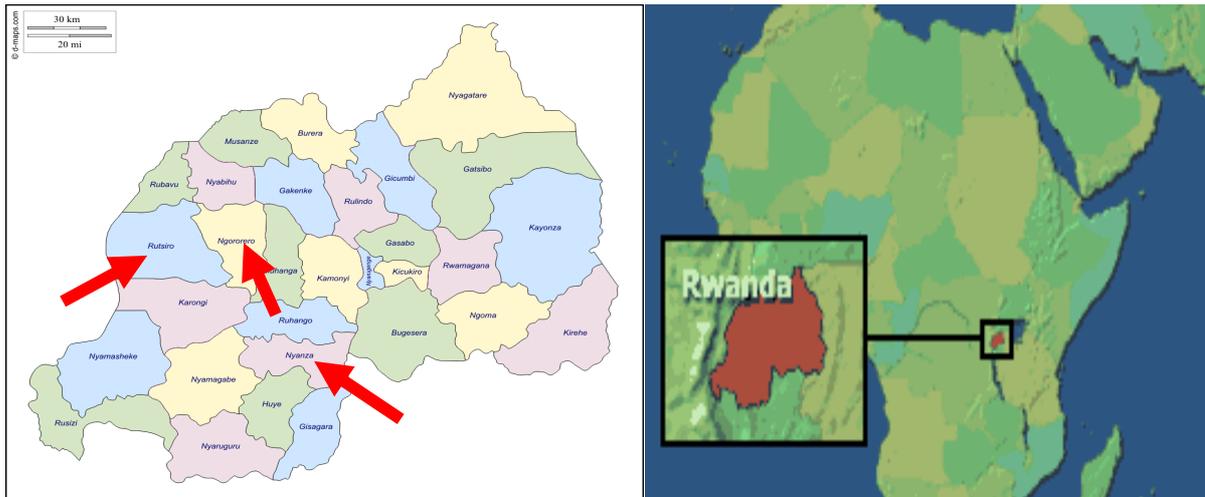
La formation et le renforcement des capacités des acteurs locaux constituent une des priorités de l'approche du PROFADEL/OIF.

Cet accompagnement technique favorise le développement et l'ancrage d'une économie solidaire, efficace et durable.

- le soutien aux projets communautaires porteurs avec la participation des partenaires au développement.

Des actions démonstratives sous forme de projets prioritaires portés par les populations elles-mêmes visent à mettre en place des dynamiques collaboratives pour l'émergence d'un tissu socio-économique générateur de revenus, d'opportunités d'emplois et de bien-être collectif.

Les trois Zones d'intervention du Profadel/OIF (Carte des 30 Districts administrative du Rwanda)



Bénéficiaires

Les principaux bénéficiaires sont :

- les 162761 personnes issues des six (6) secteurs ciblés avec un accent pour les couches sociales les plus vulnérables ;
- les acteurs de la société civile (comités locaux de développement, associations, coopératives, groupements de producteurs, autres organisations à base communautaire) intervenant dans les 3 districts ;
- les six (6) collectivités décentralisées.

Activités

- élaboration de six (6) plans de développement local des secteurs de Kavumu, Muhanda, Busasamana, Kigoma, Murunda et Musasa ;
- élaboration de 131 fiches de projets pour les initiatives prioritaires pour une valeur estimée de 5.451.703 € (4 361 362 400 Frw) ;
- financement de 6 projets communautaires pour un montant total de 283 972 euros (227 177 600 Frw) en 2013 ;
 - intensification de la culture de banane sur 43 hectares en faveur de 655 personnes ;
 - recheptélisation de 300 petits agriculteurs-éleveurs dont 60 % sont des femmes et 10% des jeunes ;
 - appui au développement de la filière porcine dans le secteur de Kavumu au bénéfice de 1396 personnes vulnérables dont 764 femmes et 227 jeunes bénéficiaires grâce à un système de solidarité rotative ;

- modernisation et intensification de la production de tomates dans 5 Cellules de Busasamana en faveur de 230 ménages ;
- relance de la filière bovine en faveur de 2118 personnes vulnérables de Musasa ;
- construction d'un réseau de 9 km d'adduction d'eau potable dans les cellules de Rutagara et Ngoma au bénéfice de 6500 personnes du secteur de Muhanda.
- formation des acteurs de développement ;
 - 39 membres des 3 comités locaux de développement ont été formés en avril 2012 sur les outils de planification ;
 - 25 personnes représentant les institutions locales et les structures de développement ont été formées du 26 au 30 novembre 2013 sur la Gestion du Cycle de Projet ;
 - 30 personnes représentant les institutions locales et les structures de développement ont été formées du 19 au 21 décembre 2013 en stratégies de mobilisation des ressources et en gestion des organisations de base ;
 - 1 session de formation de formateurs a été organisée du 23 et 30 décembre 2013 en faveur de 19 acteurs de la filière « bananes » sur la production horticole in vivo de semences de bananiers.
- 7 formations planifiées en 2014 au bénéfice des acteurs locaux du Profadel dans les domaines de :
 - l'élaboration, la planification, la gestion et le suivi-évaluation des projets ;
 - la structuration et de la gestion des organisations communautaires ;
 - des techniques et outils de mobilisation des financements ;
 - la conception et de la diffusion des outils de communication (vidéo, médias sociaux, photos) ;
 - la gestion des coopératives et des activités génératrices de revenus ;
 - la décentralisation et bonne gouvernance.

Résultats

- 6 plans de développement élaborés ;
- 12 119 personnes (dont plus de 58% de femmes) bénéficiaires des projets pilotes, soit 7,4% de la population cible avec une réduction du nombre de personnes vulnérables de 15%.
- développement de la filière porcine : la production passe de 647 porcs en 2013 à plus de 2 367 porcs en 2014 pour des recettes annuelles de 160 millions Frw (200 000 euros).

- développement de la filière ovine par une augmentation de 30,72 % du cheptel de petits ruminants (chèvres et moutons), passant de 11.718 à 15.318 têtes avec des recettes annuelles de 54 millions Frw (67 500 euros).
- accroissement du cheptel bovin de 353 vaches accessibles aux familles vulnérables pour des recettes annuelles de 51 millions Frw (63 750 euros) ;
- production de 3 660 tonnes de bananes pour une valeur de 366 millions Frw (457 500 euros) par an ;
- réalisation d'un réseau de 9 km d'adduction d'eau potable (AEP) relié à 10 bornes fontaines pour favoriser l'accès à l'eau potable de 6500 personnes ;
- augmentation du nombre de personnes ayant accès à l'eau potable de 5 285 à 11 285 ;
- production de plus de 60 tonnes de tomates par an soit une valeur commerciale de 18.000.000 Frw (22 500 euros) par an ;
- 1 910 nouveaux emplois créés ;
- introduction de 2 variétés (Injagi et Fia) améliorées de « bananiers plantains » et de « bananes » ;
- vulgarisation de la production in vivo des semences au Rwanda ;
- 124 personnes formées en planification locale, gestion des cycles de projet, bureautique, structuration et gestion des organisations communautaires, techniques et outils de mobilisation des financements, conception et diffusion des outils de communication.

Annexe 8 : compositions des CLD

Président : Le vice maire chargé des finances et du développement économique;

Vice-président : Le vice maire chargé des Affaires sociales;

Secrétaire : Le Directeur ayant la planification économique dans ses attributions au niveau du district;

Membres :

- Deux représentants des organisations communautaires des deux secteurs retenus;
- Un représentant de l'organisme relais;
- Un représentant du Forum d'action conjointe pour le développement;
- Deux secrétaires exécutifs des secteurs d'intervention

Source : Accord cadre Rwanda-OIF (2010)

Annexe 9 : Fiche de projet de la localité de Busasamana

Titre du Projet : Modernisation et intensification de la production de tomates dans le secteur de Busasamana

Cellules : Rwesero, Gahondo. Kibinja Kavumu et Nyanza

Secteur : Busasamana

District : Nyanza



Contexte

Le Secteur de Busasamana, constitue l'un des dix Secteurs du District de Nyanza essentiellement agricole avec une population estimée à 41 128 habitants. Le Secteur possède de nombreuses potentialités qui lui permettent d'être l'un des pôles à potentiel de production horticole du District mais malheureusement la culture des légumes et en particulier de la tomate fraîche reste peu développée. Les activités horticoles occupent environ 50% de la population de Busasamana mais sont pratiquées de façon traditionnelle dans les bas-fonds avec de faibles rendements. La culture de tomates quant à elle est faite sur seulement 125 ares ce qui a des conséquences sur leur disponibilité et sur leur coût sur le marché. Face à cette situation et dans l'optique d'améliorer et de diversifier leurs revenus, les communautés du Secteur de Busasamana regroupées en cinq coopératives ont décidé d'intensifier et de moderniser la production de tomates par leur culture en serre.

Objectifs

Ce projet de production de tomates fraîches en serre vise à améliorer les conditions socio-économiques des différents acteurs de la filière tomate dans le Secteur de Busasamana en :

- modernisant la production de tomate ;
- augmentant la production de tomates d'environ 60 tonnes à raison de 12 tonnes par serre (3 tonnes par serre cette année au maximum) ;
- favorisant la transformation de tomates fraîches ;
- structurant la filière tomate dans le Secteur de Busasamana ;
- favorisant une meilleure commercialisation de la tomate et de ses produits dérivés.

Principales activités :

- acquisition, installation et équipement de 5 serres de 320 m² (soit 40x8) chacun, au de 342 m².
- accompagnement technique des producteurs de tomates.
- préparation et entretien des plants pour la production de tomates.

- production et commercialisation de tomates fraîches.
- renforcements des capacités et appui à la structuration de 5 coopératives de producteurs de tomates.



Financement :

- budget global: 54 509 388 frw (64 129 €).
- subvention OIF : 46 391 300 frw (54 578 €) soit 85%.
- contribution des bénéficiaires: 8 118 088 frw (9 551 €) soit 15%.

Bénéficiaires directs :

- 230 ménages composés de 1 150 personnes dont 54% de femmes et 65% de jeunes de moins de 35 ans regroupés dans 5 coopératives de producteurs.



Résultats partiels

- 5 serres de 342 m² avec une capacité de production de 12 tonnes chacune sur 8 mois installées dans 5 cellules du Secteur de Busasamana.
- 5 coopératives de production et de commercialisation de tomates mises en place dans 5 cellules de Busasamana.
- renforcement des capacités de 120 membres des 5 coopératives en mobilisation des ressources et gestion des organisations de bases. en raison de 24 membres par coopérative.



Impacts attendus :

- augmentation du rendement des tomates de 8 tonnes à 20 tonnes.
- production des tomates toute l'année.
- création d'environ 60 emplois permanents (actuellement c'est 2 emplois par coopérative) et 1 200 emplois temporaires.
- production supplémentaire de 200 tonnes en 2 saisons pour un revenu global de 60.000.000 frw (70 671 euros).
- structuration de la filière « tomate » autour de 5 coopératives de producteurs et de commercialisation de tomates.

Perspectives :

- formation de 120 producteurs sur les techniques modernes de production de tomates en serre.
- développement d'une chaîne de valeurs autour de la filière tomate.
- vulgarisation des techniques de conservation de tomates.
- mise en place d'une unité de transformation de tomates.

Données clés :

- augmentation de la productivité de 8 tonnes à 200 tonnes.
- augmentation de la production annuelle de 2 796 tonnes à 5 376 tonnes par an soit 48 %,
- revenu annuel de 260.000 frw par famille en moyenne

Annexe 10 : Fiche de projet de la localité de Muhanda

Titre du projet : Réalisation d'un réseau d'adduction d'eau potable de 9 Km dans les cellules de Rutagara et Ngoma

Cellules : Rutagara, Ngoma

Secteur : Muhanda

District : Ngororero

Contexte

Le problème de l'accès à l'eau potable constitue une préoccupation majeure pour les populations et les autorités du Secteur de Muhanda. En effet, sur 5 885 ménages que comptent le Secteur, seulement 1 092 ménages ont accès à de l'eau potable, soit un taux de desserte en eau potable de 19%. La plupart des habitants du Secteur s'approvisionne dans des sources d'eau non potable avec pour conséquence une forte présence de maladies d'origine hydrique. Les cellules de Rutagara et Ngoma avec une population totale de 9 377 habitants font parties des 6 cellules que compte le Secteur de Muhanda où l'accès au service d'eau potable se pose avec acuité. Pour faire face à cette situation, ce projet d'adduction d'eau potable porté par les communautés locales va contribuer à l'amélioration des capacités du Secteur de Muhanda à fournir des services sociaux de base aux populations, notamment par un approvisionnement durable des ménages ruraux en eau potable de qualité.

Objectifs

Ce projet de réalisation d'un réseau d'adduction d'eau potable de 9 Km vise à améliorer les conditions socio-économiques et sanitaires des populations rurales des cellules de Rutagara et Ngoma en :

- améliorant de façon durable l'approvisionnement en eau potable dans les 2 cellules et les 15 villages qu'elles comptent ;
- augmentant le taux d'accès à l'eau potable du Secteur de Muhanda ;
- améliorant les connaissances et les pratiques des populations en matière d'hygiène et d'assainissement ;
- améliorer la gouvernance de l'eau dans la localité.

Principales activités :

- Information et sensibilisation des populations.
- Prospection et études techniques.
- Passation des marchés et réalisation de l'adduction d'eau potable reliée à des bornes- fontaines.
- Mise en place et formations des comités de gestion des points d'eau potable.
- Réalisation d'une campagne de promotion de l'hygiène de l'eau de boisson.
- Gouvernance, suivi des ouvrages hydrauliques et analyses périodiques de la qualité de l'eau.



Financement:

- Budget global : 62 518 350 Frw (73 551 €).
- Subvention de l'OIF : 50 468 750 Frw (59 375 €) soit 81%.
- Contributions des bénéficiaires : 12 049 600 Frw (14 176 €) soit 19%. Ils contribuent aussi par des travaux communautaires appelé « umunganda », comme le transport du matériels et matériaux de construction de l'AEP jusqu'au lieu indiqué ou encore creuser les canalisations, etc.

Nombre de bénéficiaires: 9 377 habitants composés de 57 % des femmes et 43% de jeunes en regroupés dans 2 192 ménages des 15 villages des cellules de Rutagara et Ngoma.



Résultats partiels

- 01 réseau d'adduction d'eau potable de 9 km relié à 09 bornes fontaines réalisé.
- 02 comités de gestion du réseau d'adduction d'eau potable de 10 personnes mis en place et formés. 3 associations d'usagers d'eau potable mises en place et formées.
- 5 campagnes de sensibilisation du grand public sur la pollution de l'eau, l'hygiène et l'assainissement.
- 10 fontainiers et artisans réparateurs formés sur la gestion d'eau, l'hygiène, l'assainissement et la maintenance des AEP dans les deux cellules (Rutagara et Ngoma).
- 40 personnes formées sur l'hygiène et l'assainissement, la gestion technique et financière, le traitement de l'eau et les maladies hydriques.

- 13 nouveaux emplois dans le secteur de l'eau potable.



Impacts attendus

- Amélioration de la desserte en eau potable ;
- Adoption de bonnes pratiques en matière d'hygiène d'eau de boisson et d'assainissement ;
- Diminution des maladies liées au manque d'hygiène et d'origine hydrique.
- Amélioration de la santé des populations et réduction des dépenses de santé.
- Bonne gestion des points d'eau potable par les comités de gestion et les usagers.
- Réduction de la distance et du temps mis pour les corvées d'eau notamment chez les femmes et les enfants.

Témoignage



Cette femme témoigne : « Je remercie sincèrement les gens qui ont fait ce projet (Profadel/OIF), avant on était obligé de descendre la montagne pour aller puisé de l'eau de deux à trois kilomètre et ça nous prenait beaucoup de temps et surtout c'était fatigant pour nous et nos enfant. Maintenant il suffit de faire que quelque mètre pour prendre de l'eau potable, donc on a plus de temps pour faire d'autres tâches dans la journée ».

Elle poursuit en disant que cette eau « nous permettra aussi la diminution des maladies hydriques et pour le maraichage durant la saison sèche (juin-aout) et surtout nos enfants peuvent se concentrer à leurs études à l'école car auparavant ils nous aidaient pour aller chercher d'eau ».

Perspectives

- Communication sur les activités et réalisations du Profadel/OIF.
- Accompagnement du comité local de développement et des animateurs locaux dans mobilisation d'autres partenaires techniques et financiers
- Renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de gouvernance de l'eau et gestion des ouvrages hydrauliques.

Données clés

- 9 377 bénéficiaires directs accèdent de manière durable à l'eau potable.
- 13 emplois permanents créent au profit de 7 femmes et 6 jeunes vulnérable.
- 15 ha de cultures maraîchères développés par irrigation collinaire.

Plus d'informations :

Comité Local de Développement (CLD) de Muhanda

Président du CLD et secrétaire exécutif du secteur

Tél : +250 (0)788354942

Courriel : cldmuhanda@yahoo.fr

www.ngororero.gov.rw

Organisation internationale de la Francophonie (OIF)

www.francophonie.org

- *Direction de la Francophonie Economique*
19-21, avenue Bosquet, 75007 Paris
Tél. : +33144377160
Courriel : adjara.diouf@francophonie.org
Paris- France
- *Bureau régional de l'OIF pour l'Afrique centrale et l'océan Indien (BRAC-OIF)*
BP 8075 - Libreville