



REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DE PROJET**

OPTION : Management

FILIERE : Gestion de projets

Année académique 2008-2010

SUJET DE MEMOIRE

LES PROBLEMES DE LA MISE EN ŒUVRE DU
DEVELOPPEMENT SOCIAL AU FONDS D'APPUI
AU DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES DE BASE :
ANALYSE ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Présenté et soutenu par :

Bruno Edgard Sonagnon Yémalin GBEHINTO

Sous la direction de :

Maître de stage:

Soumaïla PETONI KODA ISSIFOU

Administrateur civil
Directeur du FADIB

Directeur de mémoire :

Modeste GNIMASSOU

Economiste-Planificateur
Gestionnaire de Projets
Enseignant à l'ENAM

Janvier 2011

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (**ENAM**) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

Ce travail est dédié à toutes les communautés du Bénin et plus précisément à toutes les cibles du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) qui vivent dans des conditions d'extrême précarité, à l'avenir incertain, sans accompagnement social et qui fondent tout leur espoir sur la générosité des Partenaires Techniques et Financiers, la bonne foi des Autorités Locales et le sens de responsabilité de l'Etat Central à faire son devoir de promouvoir le développement social et la participation effective des bénéficiaires dans le diagnostic des besoins et la planification des solutions.

REMERCIEMENTS

Nous voudrions exprimer toute notre gratitude et nos sincères reconnaissances à Monsieur Modeste GNIMASSOU, notre Directeur de mémoire, pour ses orientations et son encadrement technique mais aussi pour ses conseils pratiques ;

Nos remerciements vont également à tous les enseignants de la filière « Gestion de Projets » à l'ENAM/UAC qui ont contribué à notre formation ;

Nous tenons également à remercier tous les Chefs de Centres de Promotion Sociale (C/CPS), les Maires des Communes et leurs collaborateurs qui nous ont aidé dans la collecte des données ;

Une profonde reconnaissance à toutes les communautés de la zone pilote d'intervention qui ont été rencontrées lors de la collecte des données ;

Nos remerciements vont également à l'endroit de toute l'équipe de management du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN), du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB), pour la compréhension dont ils ont souvent fait montre en nous permettant de consacrer le temps nécessaire à cette formation et à cette étude ;

Un très grand merci à notre très chère épouse Prudencia G.P.G. GBAGUIDI, pour sa compréhension et son soutien indéfectible dans la réalisation de ce travail ;

A nos enfants Orphée Brice Oluwatogny et Otnielle Ordena Yabo, nous disons également merci pour la compréhension dont vous avez souvent fait montre tous les jours où nous rentrions très tard à la maison. Nous savons que nous vous avons parfois manqué à cause de ce travail. A défaut d'être un modèle, nous souhaitons vous servir d'exemple pour que vous sachiez que seuls le travail, le courage et la persévérance conduisent à la réussite ;

Nos remerciements vont également à toute notre famille, à Maman en particulier, pour tout ce que vous continuez de faire pour nous ;

Que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail et qui n'auraient pas vu leurs noms dans ce document, trouvent derrière cette omission toute notre reconnaissance et non l'expression d'une quelconque ingratitude.

RESUME

Depuis une vingtaine d'années, l'action sociale s'est ouverte à une nouvelle acception de la notion de développement déclinée sous l'appellation de développement social.

Le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB), créé en 2005, s'est donné pour mission d'utiliser cette nouvelle stratégie d'intervention du social pour aider certaines localités du Bénin, dépourvues d'infrastructures de base et de commodités, à se doter de ces infrastructures en identifiant leurs priorités et en les planifiant.

Cette démarche a abouti à l'élaboration de diagnostics participatifs communautaires (DPC) et de projets dans plus de cent vingt (120) villages du Bénin. Mais, le FADIB n'a pas réussi à mobiliser les financements complémentaires susceptibles de contribuer à la réalisation de ces projets au profit des populations.

La faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au Fonds s'expliquerait par l'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social.

Pour y remédier, ce travail a initié la fiche de formulation d'un projet de construction de centre multifonctionnel pour l'autonomisation de la femme et la promotion du genre.

GLOSSAIRE

Zone d'ombre

Une zone d'ombre est une localité, généralement rurale et isolée dépourvue de commodités (eau potable, électricité, pistes, centres de santé, école, logements décents) et de potentialité de développement et d'emploi.

Dans l'exemple tunisien, il s'agit d'une localité répondant aux critères ci-après :

1. être isolée économiquement et ne pas être capable de communiquer avec sa région par manque de voie de communication ;
2. être démunie des infrastructures de base ;
3. ne pas répondre aux critères utilisés par les autres programmes, c'est-à-dire que l'intervention y est de faible rentabilité et de coût élevé ;
4. être une zone où se concentre une population pauvre ;
5. compter une moyenne de 30 familles.

Point focal

Le point focal est une personne, une structure chargée de transmettre les informations émanant d'un pôle vers les autorités gouvernementales, et inversement.

Celui-ci veille à la bonne circulation des informations ayant trait au domaine considéré.

Un point focal est mis en place pour promouvoir une idée, une stratégie, une politique ou alors contribuer à la mettre en place.

Accompagnement social

L'accompagnement social est une modalité d'intervention sociale qui s'est développée vers la fin du XXe siècle. Il est en train de succéder à la prise en charge en institution (des établissements spécialisés). Dans ce cas, des personnes sont regroupées et vivent, dans un lieu aménagé pour les accueillir, en fonction d'une difficulté (handicap, notamment) qui leur est commune. L'expression « accompagnement social » demeure cependant ambiguë car elle signifie pour beaucoup un

accompagnement dans tous les champs de l'activité humaine, *excepté celui du professionnel* : habitat, mobilité, culture, santé, etc. Cependant, dès lors que l'accompagnement social soustrairait le champ professionnel, force serait de constater qu'il ne serait plus global.

L'accompagnement social couvre de vastes champs d'intervention puisqu'il touche aux domaines existentiels de la personne humaine.

LISTE DES SIGLES

Dénominations	Définitions
AGV	Assemblée Générale de Village
ANCB	Association Nationale des Communes du Bénin
CCC	Communication pour le Changement de Comportements
2C2P	Comité Communal de Présélection des Projets
CG	Conseil de Gestion
CL	Cadre Logique
C/CPS	Chef du Centre de Promotion Sociale
C/SEP	Chef du Service des Etudes et de la Planification
C/SEPD	Chef du Service des Etudes, de la Planification et de la Documentation
C/SOp	Chef Service des Opérations
DCC	Développement Conduit par les Communautés
DDFSN	Direction Départementale de la Famille et de la Solidarité Nationale
DPC	Diagnostic Participatif Communautaire
DPP	Direction de la Prospective et de la Programmation
DRFM	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DSCR	Document de Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
FADIB	Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base
FIC	Fonds d'Investissement Communautaire
FSAS	Fonds de Soutien à l'Action Sociale
MFSN	Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC	Organisation de la Société Civile
PDC	Plan de Développement Communal
PDVF	Programme de Développement Villageois du FADIB
PTF	Partenaire Technique et Financier
SAF	Service Administratif et financier
SCR	Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté

SEP	Service des Etudes et de la Planification
SGM	Secrétariat Général du Ministère
SInAF	Système d'Information sur les Activités du FADIB

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Regroupement des problématiques par centres d'intérêt	22
Tableau II	Tableau de bord de l'étude	31
Tableau III	Répartition des personnes enquêtées selon le type d'acteurs	45
Tableau IV	Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance du développement social	45
Tableau V	Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance des domaines d'intervention en développement social	51
Tableau VI	Répartition des personnes enquêtées selon leur perception de la relation entre le développement social et l'action sociale	52
Tableau VII	Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance de la démarche (étapes et exigences) d'élaboration des projets	52
Tableau VIII	Répartition des personnes enquêtées selon la liste des insuffisances relevées par rapport au processus d'élaboration des projets	53
Tableau IX	Répartition des personnes enquêtées selon leur appréciation de l'appui conseil apporté à la démarche	54
Tableau X	Répartition des personnes enquêtées selon leurs propositions pour l'amélioration de la démarche	54
Tableau XI	Point du financement des infrastructures de 2008 à 2011	54
Tableau XII	Répartition des personnes enquêtées selon leur perception du niveau de financement	55
Tableau XIII	Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance des stratégies de recherche de financement	55
Tableau XIV	Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance des causes probables de l'échec d'une négociation de financement	56
Tableau XV	Répartition des personnes enquêtées selon leurs propositions pour l'amélioration du processus de recherche de financement	56
Tableau XVI	Point des rubriques du montage financier du projet	

LISTE DES FIGURES

N°	Titres	Pages
1	Localisation géographique des Communes composant la zone pilote d'intervention du FADIB	8
2	Diagramme de processus de la composante « infrastructures sociocommunautaires »	16
3	Flux itératif de la mise en œuvre de la composante « infrastructures sociocommunautaires »	17

SOMMAIRE

Titres	Pages
Dédicace.....	ii
Glossaire.....	iii
Résumé.....	v
Remerciements.....	vi
Sommaire.....	vii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures et graphes.....	ix
Liste des sigles et abréviations.....	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Le FADIB : élaboration de projet et recherche de financement... SECTION1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5 6
Paragraphe 1 : Présentation générale du FADIB.....	6
Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux.....	15
SECTION 2 : Ciblage des personnes enquêtées et problématique.....	21
Paragraphe 1 : Problématique de l'étude.....	21
Paragraphe 2 : Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie.....	24
CHAPITRE PREMIER : Cadre théorique, méthodologie de la recherche.....	27
SECTION 1 : Cadre théorique et revue de littérature.....	28
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de recherche.....	28
Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	32
SECTION 2 : Méthodologie de l'étude.....	43
Paragraphe 1 : Approche méthodologique.....	43
Paragraphe 2 : Mise en œuvre de l'étude et difficultés rencontrées.....	47
CHAPITRE DEUXIEME : Analyse des données et suggestions.....	49
SECTION 1 : Analyse des données et diagnostic.....	50
Paragraphe 1 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses.....	50
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....	60
SECTION 2 : Solutions et conditions de mise en œuvre.....	62
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	62
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	72
CONCLUSION	73
Bibliographie.....	A
Annexes.....	D
Table des Matières.....	I

INTRODUCTION

L'expression « développement social » est devenue une incantation récurrente lancée aux populations. En effet, depuis une vingtaine d'années, l'action sociale s'est ouverte à une nouvelle acception de la notion de développement sous des appellations diverses : développement social, développement local, développement social local, développement territorial, développement social territorial, développement solidaire, développement humain, etc.

Or, évoquer le développement social, c'est interpeller les notions de participation, de lien social, de cohésion et d'intégration sociale. Le rapport du Conseil Economique et Social de l'Europe, en 2000, s'est fait l'écho de ces questions et du repositionnement du travail social : « Pour donner tout son sens au travail social, les bénéficiaires doivent devenir acteurs de leur propre devenir. C'est à partir de leurs attentes, de leurs problèmes, de la perception qu'ils ont de leur propre devenir, de leurs potentialités visibles ou à faire émerger que doit se développer le travail social¹ ». Ainsi, les personnes concernées par les pratiques sociales ne doivent plus être considérées comme objets des actions mais comme acteurs et partenaires.

De fait, l'histoire du développement du Bénin nous enseigne que depuis les années 1960, l'exécution des multiples projets de développement a donné de résultats mitigés : les échecs sont plus nombreux que les succès. « Les causes de ces échecs cumulés montrent à travers des analyses successives que la responsabilisation effective des populations à la base est une des conditions incontournables pour accroître les chances de succès d'un développement qui ne peut ni s'administrer, ni s'imposer tout simplement parce qu'on ne développe pas mais on se développe² ».

¹ www.irts-pacacorse.com/content in interventions professionnelles en travail social

² QUATTARA Claude, *Développement communautaire et réduction de la pauvreté dans un contexte de décentralisation*, Communication séminaire ENDSA, juin 2003

Le développement social positionne ainsi le projet comme vecteur de toute action de développement durable. Il consiste en la mise en œuvre d'une dynamique de revitalisation du tissu social par la mobilisation de toutes les politiques publiques et l'encouragement d'initiatives favorisant la prise en compte collective, par la population, des problématiques sociales dans un cadre de très grande proximité.

Depuis trois (3) ans, le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB), organisme sous tutelle du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN), s'est engagé dans les actions de développement social. Il l'a adopté pour apporter un appui à la mise en place d'infrastructures sociocommunitaires et leurs équipements au profit des populations à la base et gérer les situations d'urgence. La spécificité des interventions du FADIB réside dans sa volonté d'inclure les communautés dans le dispositif du développement local.

Mais l'examen de la démarche du Fonds et le niveau de réalisation des objectifs en matière de mise en place des infrastructures sociocommunitaires suscitent quelques interrogations :

- la démarche est-elle efficace ?
- existe-t-il un véritable mécanisme de mobilisation des financements ?

Ce sujet d'étude intitulé « **les problèmes liés à la mise en œuvre du développement social au FADIB : analyse et approches de solutions** » s'inscrit dans la vision du diagnostic des déterminants de la faible visibilité des actions du Fonds en matière d'appui à l'installation et à l'équipement des infrastructures sociocommunitaires et à la proposition de mesures correctrices.

Dans le chapitre préliminaire, ce travail de recherche présente le FADIB et son rôle dans le dispositif institutionnel et opérationnel de la solidarité nationale au Bénin. Ensuite, les concepts et notions essentiels utilisés au regard de notre problématique et les hypothèses retenues, la méthodologie de la recherche et la collecte des données sont développées dans le cadre du deuxième chapitre. Enfin, le troisième chapitre porte sur l'analyse des données et les propositions de solutions. Elle s'achève par l'élaboration de la fiche de projet et du cadre logique (CL) initial.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

Ce chapitre fait l'état des lieux en vue de l'inventaire des forces et des faiblesses du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB). Il aboutit à la vision globale de résolution de la problématique.

SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Cette section permet de présenter le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) à travers son historique, sa mission, son organisation et son fonctionnement. Elle aborde également les constats faits au cours du stage.

Paragraphe 1 : PRESENTATION GENERALE DU FADIB

Le FADIB a été créé en 2005 sur les cendres du Fonds de Soutien à l'Action Sociale (FSAS). Il est né pour combler un vide dans le dispositif du travail social au Bénin par la réhabilitation du développement communautaire comme stratégie d'intervention en matière de développement social et en gestion des sinistres. Un bref rappel de son histoire permet de mieux cerner sa mission et son fonctionnement.

I. Historique et missions

A. Historique et évolution

La création du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) s'inscrit dans les politiques nationales de développement social et de solidarité. Ces politiques s'appuient sur les stratégies définies par le Document de Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR). La démarche FADIB devrait favoriser la mise en œuvre de projets au profit des communautés à la base.

Le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) est créé en 2005. Il fonctionne sur financement du budget national. Il a initié une démarche basée sur le développement conduit par les communautés (DCC) et la participation communautaire.

En 2006, le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) a réalisé une étude qui a abouti à l'identification d'une zone pilote d'intervention. Cette zone pilote est composée de vingt trois (23) Communes sur les soixante dix sept (77)³ que compte le pays, parmi celles qui abritent les zones d'ombre ou poches endémiques de pauvreté.

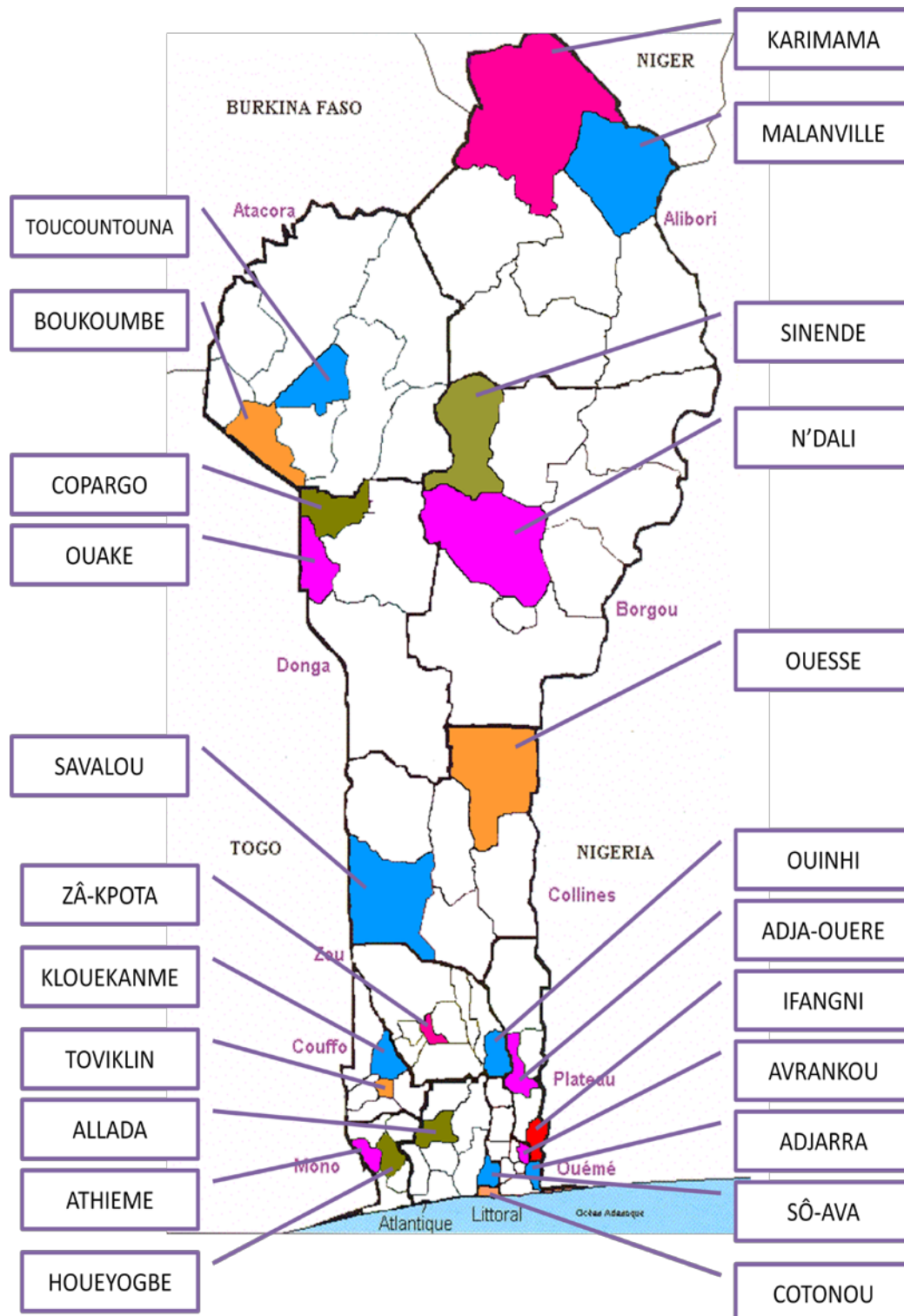
Pour atteindre ses objectifs et pouvoir mobiliser des financements externes complémentaires, le Fonds a organisé un diagnostic participatif communautaire (DPC) dans cent vingt (120) villages/quartiers des Communes de la zone pilote. Les produits de ce DPC ont contribué à élaborer un programme de développement des villages⁴ concernés.

Ledit programme induit la participation des populations au diagnostic, à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des projets de développement. De cette façon, les communautés participeront activement et effectivement à la vie de leur milieu.

³ Rapport de l'Etude sur l'identification des zones pilotes d'intervention du FADIB, mars 2007, Page 23

⁴ Programme de Développement des Villages appuyés par FADIB (PDVF)

Figure n°1 : Localisation géographique des Communes composant la zone pilote d'intervention du FADIB



Source : Rapport FADIB, 2008

B. Missions

Aux termes du décret n°2008-275 du 19 mai 2008, portant attributions, organisation et fonctionnement du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB), la mission du FADIB est :

- la contribution à la mise en place des infrastructures sociocommunautaires et leurs équipements ;
- la gestion des besoins urgents des communautés.

A ce titre, il est chargé de concevoir et de développer des stratégies de développement communautaire et de gestion des besoins urgents des communautés, de suivre et d'appuyer les initiatives communautaires, de renforcer les capacités des élus locaux et d'apporter des réponses urgentes aux populations en cas de sinistres.

Le décret du FADIB est en cours de toilettage pour prendre davantage en compte le développement et l'accompagnement social au détriment des actions de solidarité notamment la gestion des urgences. Dans ce sens, la nouvelle mission est ainsi formulée : « le FADIB a pour objet de contribuer au développement social durable à travers la mise en place des infrastructures sociocommunautaires et l'accompagnement social conformément aux orientations, politiques et programmes du Gouvernement ».

II. Organisation et fonctionnement du FADIB

Pour assurer un management optimal, le FADIB s'est doté de trois (3) organes dont les rôles sont clairement définis.

A. Organisation

Le FADIB fonctionne sur la base d'un Conseil de Gestion (CG), d'une Direction et des Comités Communaux de Présélection des Projets (2C2P).

- Le Conseil de Gestion (CG) est l'organe d'orientation et de prise de décision du FADIB. Il veille à l'accomplissement correct des missions assignées au Fonds. A ce titre :
 - il fixe les objectifs annuels et approuve les programmes du Fonds ;
 - approuve et vote le budget prévisionnel ainsi que les comptes et bilans du Fonds ;
 - autorise la signature des accords et contrats à passer avec les partenaires au développement et autres institutions ;
 - commet les audits, décide des évaluations des projets ;
 - examine et approuve les rapports d'activités, d'évaluation et d'audit ;
 - approuve enfin le régime salarial et indemnitaire applicable aux personnels et autres fonctionnaires affectés au Fonds.

Le Conseil de Gestion (CG) est placé sous l'autorité du Ministre en charge de la protection sociale et de la solidarité. Il est composé de neuf (9) membres, nommés en Conseil des Ministres et provenant des ministères sectoriels et de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB).

- La Direction assure la gestion courante du Fonds. Elle a à sa tête un Directeur qui est assisté par un Directeur Adjoint. La Direction du Fonds comprend trois (3) services :
 - le Service Administratif et Financier (SAF) ;
 - le Service des Etudes et de la Planification (SEP) ;
 - le Service des Opérations (SOp).
- Le Comité Communal de Présélection des Projets (2C2P) est chargé de présélectionner les projets à financer au niveau communal. Il est présidé par le Maire de la Commune et se compose du C/CPS (rapporteur), du

Chef du Service des Affaires Economiques et Sociales de la Commune, du Responsable des projets de la commune et des Chefs d'Arrondissements dont les dossiers sont en étude.

B. Fonctionnement

Le FADIB met en œuvre sa démarche à travers deux (2) composantes.

La première composante est le développement communautaire. Cette composante s'occupe de la réalisation des infrastructures de base, la diffusion de messages d'informations éducatives et de communication visant à modifier les comportements. Il s'agit plus concrètement de contribuer à construire ou à réhabiliter des infrastructures de base de haute portée économique et sociale dans les zones déshéritées, isolées, enclavées, dépourvues de commodités et installer des équipements collectifs qui ne sont pas pris en charge par les projets et programmes gouvernementaux en cours. Il contribue de ce fait à combler le déficit en infrastructures de base et à améliorer le cadre de vie des populations défavorisées.

La seconde composante est la gestion des urgences. Elle permet au FADIB d'apporter une assistance rapide et ponctuelle aux populations en cas de sinistres par l'accompagnement psycho-social et l'appui en matériels. Le FADIB passe par ces interventions pour ranimer les mécanismes traditionnels de solidarité.

Le volet du développement communautaire fera objet de la présente étude.

1. Les domaines d'intervention

Le FADIB intervient essentiellement dans les domaines ci-après :

- la sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- l'éducation ;

- la santé et l'hygiène ;
- l'approvisionnement en eau potable ;
- les équipements collectifs et
- le renforcement des capacités.

Les activités susceptibles d'être financées concernent autant les banques céréalières, la maîtrise de la fluctuation des coûts des produits, les équipements ruraux de maîtrise d'eau, les salles de classes expérimentales et d'alphabétisation, les latrines, les points d'eau, les ateliers de transformation, les magasins et les hangars de marché que la formation à la citoyenneté, à la gestion, à la bonne gouvernance et à l'entretien des infrastructures.

2. Les principes d'intervention du FADIB

Le FADIB signe un contrat de partenariat avec chaque communauté bénéficiaire sur la base de certains principes. Il s'agit de :

- la responsabilisation et la contribution des bénéficiaires ;
- la collaboration étroite avec les structures décentralisées et déconcentrées de l'Etat ;
- la maîtrise et le respect des règles et procédures de passation des marchés communautaires ;
- le respect des normes sectorielles en matière d'éducation, de santé et d'hygiène par exemple ;
- l'originalité ou l'apport d'une valeur ajoutée par rapport à ce qui a déjà été fait ou est en cours de réalisation ;
- la mise en place de comité local de gestion ;
- la subsidiarité ;
- la satisfaction d'un besoin prioritaire voire urgent ;
- la pérennisation de l'action.

Les bénéficiaires

La faible couverture des zones déshéritées du Bénin permet de cibler comme partenaires stratégiques, les communautés défavorisées des zones rurales et péri urbaines.

A titre indicatif, il s'agit des communautés rurales laissées pour compte par les projets de développement et/ou celles dont les infrastructures existantes ont subi des dommages. Il s'agit également de celles qui ne disposent pas d'un système d'assainissement de base adéquat.

Il s'agit enfin, de toutes les communautés qui ont besoin d'un accompagnement pour éviter les dérives d'implosion due à la forte individualisation de la vie dans les quartiers de ville.

Pour atteindre ces objectifs et proposer une nouvelle alternative dans les actions de développement social pour la paix et la solidarité nationales, le FADIB a défini un portefeuille de partenariats.

3. Le partenariat

Le FADIB considère que les Communes, à travers les Maires et leurs équipes respectives, constituent les premiers partenaires de la structure. Ensuite, les différents ministères sectoriels de l'Etat devraient faciliter l'harmonisation des interventions et éviter les doublons préjudiciables à l'utilisation parcimonieuse des financements à mobilier.

Enfin, le FADIB compte sur l'engagement des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) auprès du gouvernement et de la population béninoise pour l'atteinte des engagements pris à Copenhague en 1995 et à Washington en 2000 à travers les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) afin

de mobiliser les financements nécessaires à la mise en œuvre de cette démarche au profit du développement social au Bénin.

C. Le financement des initiatives de base

Chaque projet identifié est une réponse urgente et pertinente à un problème dont les causes, les manifestations et les conséquences socioéconomiques et sanitaires sont avérées. La résolution du problème doit avoir un impact certain sur toute la localité et requérir une adhésion communautaire évidente.

C'est pourquoi, seules les communautés sont autorisées à soumettre des projets à la recherche et/ou au cofinancement du FADIB avec la facilitation des Chefs des Centres de Promotion Sociale (C/CPS).

Le C/CPS, à ce titre, appuie les communautés dans le diagnostic et la planification. Mais il ne doit jamais prendre une décision à la place des bénéficiaires.

Le FADIB a proposé également la mise en place d'un Fonds d'Investissement Communautaire (FIC) qui contribue à compléter les contreparties réclamées par les PTF et/ou qui assure le financement des projets.

Les ressources transférées sont inscrites dans les budgets des Communes pour respecter le transfert exigé par les lois de la décentralisation. Le FADIB à ce propos, fonctionne comme un guichet de régulation et de contrôle des dépenses.

Cette présentation du FADIB nous permet de décrire les mécanismes de mise en œuvre de la composante « infrastructures sociocommunautaires » afin de faire l'inventaire de ses atouts et de ses problèmes.

Paragraphe 2 : OBSERVATIONS DE STAGE : ETAT DES LIEUX

Ce paragraphe met en exergue le processus de diagnostic, de planification et de financement des projets communautaires tel que mis en place par le FADIB.

I. Restitution du mécanisme d'identification et de financement des projets communautaires

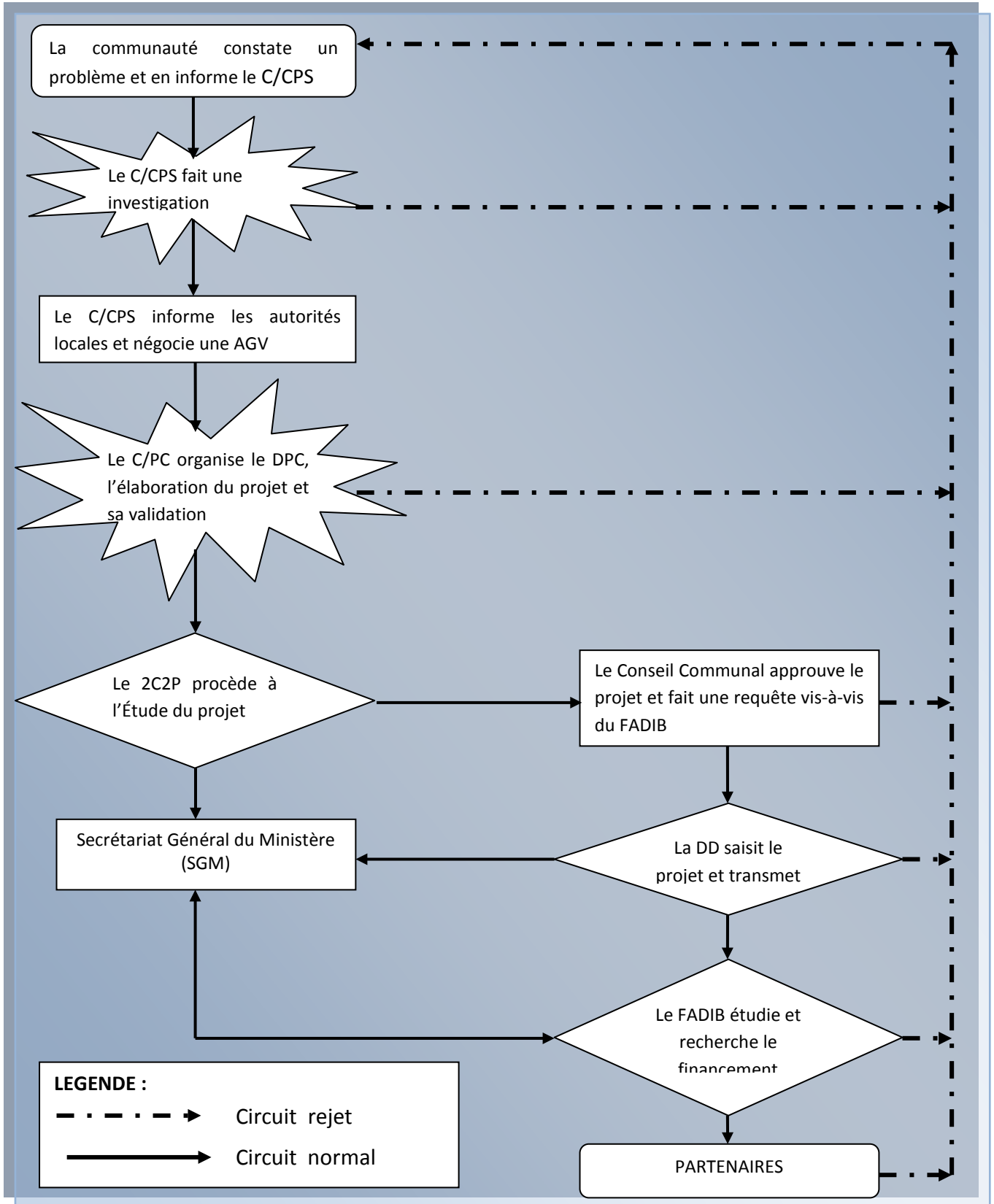
Le mécanisme d'identification et de financement des projets communautaires suit un ensemble d'étapes.

A. Les étapes de la mise en œuvre de la composante « infrastructures sociocommunautaires »

La composante « infrastructures sociocommunautaires » commence par l'identification des problèmes communautaires. A cette étape, la communauté soumet au C/CPS un problème. Le C/CPS soumet l'idée à l'appréciation et à l'analyse des différentes parties prenantes de la communauté. Lorsque l'idée est reconnue pertinente, il met en branle un processus qui aboutit à la formulation d'un projet communautaire. Ce projet est validé par les autorités locales qui en vérifient l'ancrage sur leur PDC avant de le transmettre au FADIB qui s'investit à mobiliser les financements.

Ce mécanisme se résume dans le diagramme de processus suivant :

Figure n°2 : Diagramme de processus de la composante « infrastructures sociocommunitaires »



Source : Démarche FADIB, 2008

B. Analyse critique du mécanisme d'identification et de financement des projets communautaires

La mise en œuvre du mécanisme d'implémentation du développement social à travers la composante des « infrastructures sociocommunautaires » est représentée par un flux itératif qui montre clairement un lien entre les différentes parties du processus. Ce flux itératif se présente comme suit :

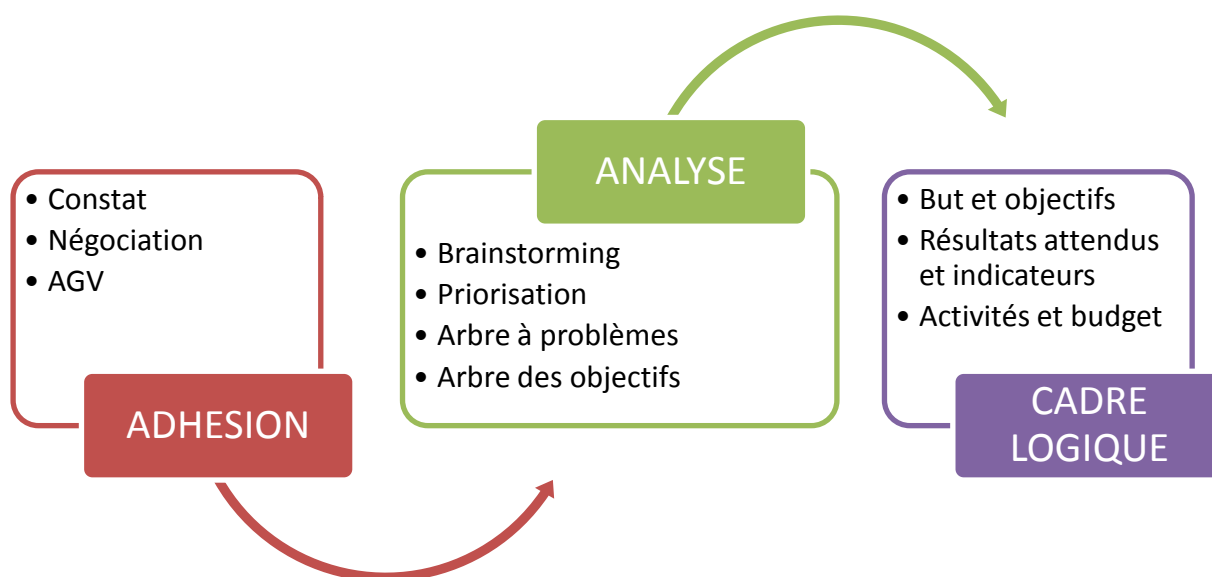


Figure n°3 : Flux itératif de la mise en œuvre de la composante « infrastructures sociocommunautaires »

L'analyse de ce dispositif met en évidence quelques dysfonctionnements dans sa mise en œuvre au plan opérationnel par les Chefs des Centres de Promotion Sociale (C/CPS).

Nos observations de stages ont permis de constater que les C/CPS respectent la démarche en tant que succession d'étapes.

En effet, l'étude des fiches de DPC et de projets indique que toutes les phases ont été suivies. **On peut dire que les C/CPS maîtrisent les étapes de la démarche FADIB.**

Toutefois, on constate que lesdites fiches ne sont pas bien élaborées. La lecture entre les lignes laisse apparaître la mauvaise formulation des points du résumé narratif et la répétition dans tous les dossiers des mêmes constats qui aboutissent aux mêmes problèmes. Ce qui interroge la cohérence et la pertinence des informations contenues dans les fiches.

En conséquence, les difficultés dans la conduite de l'élaboration du cadre logique et de sa budgétisation avec les populations surgissent clairement. **On peut dire que les C/CPS ont des difficultés techniques dans l'identification et le montage des projets.**

Ces difficultés s'expliqueraient, selon les cadres du FADIB, par une insuffisance d'accompagnement des agents de terrain. Selon les informations recueillies, le suivi et la supervision formative ont manqué à la démarche car, la présence effective des agents du Fonds au cours de la mise en œuvre des premiers processus s'avérait indispensable. Pour preuve, les fiches des C/CPS qui en ont bénéficié sont de meilleure qualité. **On peut en conclure que le suivi et la supervision de la démarche ont fait défaut pour assurer la qualité escomptée des DPC et projets communautaires.**

Dans le même ordre d'idées, le FADIB a mis en place un Système d'Information sur les Activités du FADIB (SInAF). Mais en accédant à cette base de données, on constate qu'elle n'est pas alimentée. **On peut en déduire une insuffisance de statistiques sur les activités du Fonds.**

Dans ce cadre, depuis la fin de l'élaboration des DPC et des projets communautaires, le FADIB n'a pas réussi à mobiliser des financements nécessaires à l'opérationnalisation des actions proposées en solutions par les populations. En effet, différents plaidoyers et le processus d'organisation d'une table ronde des Partenaires Techniques et financiers (PTF) sur le Programme de

Développement Villageois du FADIB (PDVF) n'ont pas abouti. En conséquence, **on peut conclure à l'inefficacité de l'approche de mobilisation des ressources pour le financement des projets retenus.**

Au total, l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du FADIB sur le volet « infrastructures sociocommunautaires », a permis de déceler des atouts mais également des problèmes qu'il convient d'examiner.

II. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

A. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les atouts du FADIB peuvent se résumer comme suit :

- la démarche du Fonds intègre bien la participation communautaire ;
- l'adhésion et la disponibilité du personnel de terrain à la démarche sont acquises;
- la représentativité du FADIB dans toutes les Communes du pays est assurée à travers les CPS :
- l'expertise développée par le personnel du Fonds au fil des années est avérée ;
- la participation des acteurs et des élus locaux à l'ensemble des étapes est garantie;
- l'existence d'une base de données (SInAF) et d'un site internet sont acquises;
- le statut juridique du Fonds est rassurant.

B. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

En ce qui concerne les faiblesses, elles se présentent comme suit :

- les fiches de projet sont relativement mal élaborées ;

- le suivi rapproché requis des agents de terrain et de la démarche ne fait pas l'objet de préoccupation ;
- l'insuffisance des ressources mobilisées par le Fonds pour le financement des projets retenus est importante;
- l'insuffisance de données statistiques sur les activités du Fonds est évidente ;
- La compréhension de la démarche par les autorités est insuffisante.

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Cette section permet de préciser le sujet du mémoire et de clarifier la problématique.

Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

I. Regroupement des problèmes par problématique

Le stage pratique au Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) a permis d'identifier un certain nombre de problèmes qui peuvent être regroupés en deux (2) problématiques.

La première concerne le non respect de la démarche préconisée par le Fonds pour l'identification et l'élaboration des projets communautaires. Cet état de chose se manifeste par :

- la non maîtrise des étapes de la démarche ;
- les difficultés techniques dans l'identification et le montage des projets ;
- l'insuffisance de suivi et de supervision de la démarche.

La deuxième est relative à l'insuffisance des ressources mobilisées par le Fonds pour le financement des projets à lui soumis. Cette problématique regroupe les problèmes ci-après :

- l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds ;
- l'inefficacité de l'approche de mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au fonds.

Le point de ces deux (2) problématiques se résume dans le tableau ci-après :

Tableau I : Regroupement des problématiques par centres d'intérêt

N°	CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMATIQUE
1	Système de mise en œuvre de la démarche du Fonds	Non respect de la démarche préconisée par le Fonds pour l'identification et l'élaboration des projets communautaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la non maîtrise des étapes de la démarche ; ▪ les difficultés techniques dans l'identification et le montage des projets ; ▪ l'insuffisance de suivi et de supervision de la démarche. 	Problématique du non respect de la démarche du Fonds en matière d'identification et d'élaboration des projets communautaires
2	Stratégie de mobilisation de financements	Insuffisance des ressources mobilisées par le Fonds pour le financement des projets retenus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds ; ▪ la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au fonds. 	Problématique de la faible mobilisation de ressources pour le financement des projets soumis au Fonds.

Source : Nos observations de stage

II. Choix de la problématique et formulation du sujet

Le projet est un moyen utile et nécessaire pour induire le développement social durable. Il permet d'opérer un choix raisonné des solutions possibles. Dans le cadre des missions du FADIB, la qualité des projets montés influence avantageusement la recherche de financement.

Toutefois, la mobilisation des financements requiert en plus de la conception du projet, une approche qui intègre à la fois le leadership en termes de capacité à convaincre l'interlocuteur et l'implication des autorités qui apportent ainsi leur caution en tant que porteurs des politiques et stratégies nationales.

Dans cette perspective, le suivi est indispensable pour apprécier d'une part les actions entreprises dans le cadre dudit projet et d'autre part, pour vérifier l'atteinte des résultats escomptés.

La non mobilisation des financements pour le Programme de Développement Villageois du FADIB (PDVF) constitue pour la structure le plus grand défi à relever. Elle met à mal sa notoriété et altère sa crédibilité. C'est donc à juste titre que le choix s'est porté sur cette problématique afin d'approfondir les déterminants de cette situation et de proposer des solutions.

Le Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) à travers le FADIB, doit proposer aux communautés, des alternatives crédibles à leurs difficultés d'une part, les laisser faire le choix de leur propre développement et trouver les moyens d'y aboutir, d'autre part. La construction d'écoles, de forages, l'installation de jardins maraichers, de retenues d'eau et de toutes autres infrastructures ne peut conduire à un changement qualitatif et

quantitatif dans la vie d'une population qu'à la condition que ces besoins existent, soient exprimés et retenus de commun accord avec cette population.

La recherche des solutions durables à la situation de mobilisation des financements motive cette étude. La problématique est constituée d'un problème général et de deux (02) problèmes spécifiques à résoudre. Afin de contribuer à l'amélioration de la mobilisation de financements au profit des communautés, ces deux dimensions seront prises en compte dans le diagnostic.

Paragraphe 2 : SPECIFICATION ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE

I. Spécification de la problématique choisie

Problématique de la faible mobilisation de ressources pour le financement des projets soumis au Fonds dans le cadre du développement social soulève un triple questionnement sur d'une part, la formulation des projets, c'est-à-dire le format de la présentation, d'autre part, sur les modèle-types de demande de financement et enfin, les étapes et le lobbying.

II. Vision globale de résolution de la problématique

Le document de présentation de projet est un outil clé qui servira de support lors de l'instruction du dossier et jouera un rôle déterminant dans l'acceptation ou le rejet de la requête de financement.

Le titre de l'action doit, de préférence, comporter la thématique et la zone géographique. Le sommaire permettra au bailleur non seulement de localiser les différentes parties du texte qui l'intéressent, mais également de visualiser l'architecture, la logique du projet. Il est recommandé de résumer la situation

actuelle, la problématique, les objectifs, les actions à mener et les résultats attendus.

Une recherche de financement classique peut comporter deux (2) phases. Dans un premier temps, il s'agira de s'informer sur les bailleurs de fonds potentiels, leurs instruments de financement et les modalités d'attribution de ces financements. Par la suite, il s'agira de faire connaître l'institution demandeur et de faire connaître le projet pour lequel le financement est sollicité.

Il existe plusieurs théories qui se présentent⁵. Elles correspondent aux besoins d'informations de chaque partenaire technique et financier (PTF). Toutefois, il est possible de les résumer à :

1. la qualité de la conception du projet ou du programme avec une fiche de projet initiale, un cadre logique cohérent et une proposition financière objective ;
2. une demande de financement bien formulée et un plaidoyer porté par des études et des compétences avérées et le respect des étapes et des principes ;
3. un leadership éclairé des autorités qui démontrent la participation du projet à l'atteinte des résultats inscrits dans les politiques et stratégies de développement au plan national, ou sectoriel.

A ce titre, l'analyse du cycle de projet sera réalisée pour identifier les goulots d'étranglement qui bloquent la mise en œuvre du développement social au FADIB.

Cette analyse systémique du problème de l'insuffisance de financements au profit du volet « infrastructures sociocommunautaires » prend appui sur :

⁵ www.rocare.org et www.ernwaca.org, mobilisation des ressources

- l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds ;
- l'inefficacité de l'approche de mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au fonds.

III. Séquences de résolution de la problématique

La résolution de la problématique spécifiée passera par quatre (4) étapes. La première est relative aux objectifs et hypothèses de recherche, la deuxième a trait à la revue de littérature et le cadre méthodologique de l'étude, la troisième est consacrée à la collecte et à l'analyse des données, et enfin la quatrième est réservée aux approches de solution et aux recommandations.

Le cadre théorique, la méthodologie ainsi que la collecte des données de notre étude sont l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE PREMIER

CADRE THEORIQUE

ET

METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce premier chapitre est consacré au cadre théorique, à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette section permet d'une part de fixer les objectifs et de formuler les hypothèses de l'étude et d'autre part de faire la revue de littérature.

Paragraphe 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

I. Objectifs de l'étude

Objectif général :

L'objectif général est d'appréhender les goulots d'étranglement qui militent en défaveur de la mise en œuvre et du financement des projets de développement social au FADIB. La réalisation de cet objectif passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

Objectif spécifique n°1 : Relever les insuffisances inhérentes au processus d'élaboration de projets et de programme de développement social au niveau du Fonds ;

Objectif spécifique n°2 : Faire le point des financements mobilisés par le Fonds depuis sa création.

II. Hypothèses de recherche

Les hypothèses sont formulées à partir de la détermination des causes probables. Mais, seules les causes spécifiques qui traduisent l'expression de la cause générale ont été abordées.

Ainsi, en ce qui concerne le problème spécifique n°1 relatif à l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds, les causes probables identifiées sont :

- l'absence d'un système de collecte, de traitement et de compilation des données ;
- l'insuffisance de ressources humaines ;
- la mauvaise exécution du plan de suivi et évaluation des activités du Fonds ;
- l'inexistence de points focaux du programme au niveau opérationnel;

Le système de collecte, de traitement et de compilation est un maillon du plan de suivi et d'évaluation. Ces deux causes sont inter liées et se retrouvent dans le manuel de procédures du FADIB. Par contre, l'insuffisance de ressources humaines dans les CPS et l'inexistence de points focaux déterminent la façon de mettre en œuvre le plan de suivi et le système de collecte.

Une analyse de ces différentes causes montre qu'au-delà des outils, la ressource humaine constitue l'essentiel du dispositif. En plus, il est bien connu que les CPS sont souvent animés par des binômes dont un technicien qui est le plus habileté à manipuler les données statistiques et des animatrices qui ont une faible capacité à faire. L'option d'un point focal au niveau opérationnel qui par son appui entraîne les agents de terrain constitue une opportunité à saisir. C'est pourquoi **l'inexistence de points focaux du programme au niveau opérationnel ayant des compétences avérées** constitue la cause la plus plausible, supposée être à la base du problème spécifique n°1.

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 ayant trait à la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au Fonds, les causes possibles sont :

- la non clarification des missions du FADIB ;
- l'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social versus service social;
- l'absence de compétence en matière de mobilisation de financement.

De l'examen de ces trois causes probables, il ressort que la non clarification de la mission du FADIB et surtout le non positionnement du ministère en tant que leader dans la mise en œuvre d'une politique nationale de développement social ne permet pas de comprendre le rôle du Fonds dans ce domaine. Toutefois, l'existence de compétences avérées dans la recherche de financements aurait augmenté les chances de la structure dans les processus qu'il a engagés.

En tout état de cause, seules les propositions de projets novateurs et accrocheurs pourraient attirer l'attention des PTF et marquer la différence entre les actions déjà entreprises dans le sous secteur et les nouvelles propositions faites par le FADIB. Ainsi, la clarification des missions du Fonds et la résolution du gap de capacités techniques n'auraient pas suffi à faciliter la mobilisation de financement. **L'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social** s'est donc dégagée comme la cause la plus plausible, supposée être à la base du problème spécifique n°2.

A partir de ces causes supposées, les hypothèses suivantes ont été formulées :

Hypothèse spécifique n°1: l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds est due à l'inexistence de points focaux du Fonds au niveau opérationnel.

Hypothèse spécifique n°2 : L'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social explique la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au fonds.

Ces objectifs et hypothèses sont contenus dans le tableau ci-après :

Tableau II: Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général	Problème général : Insuffisance des ressources mobilisées par le Fonds pour le financement des projets retenus	Objectif général : Appréhender les goulots d'étranglement qui militent en défaveur de la mise en œuvre et du financement des projets de développement social au FADIB		
Niveau spécifique	1 Problème spécifique n°1 : l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds	Objectif spécifique n°1 : Relever les insuffisances inhérentes au processus d'élaboration de projets et de programmes de développement social au niveau du Fonds	Cause spécifique n°1 : L'inexistence de points focaux du programme au niveau opérationnel ayant des compétences avérées	Hypothèse spécifique n°1 : L'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds est due à l'inexistence de points focaux du Fonds au niveau opérationnel.
	2 Problème spécifique n°2 : la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au fonds	Objectif spécifique n°2 : Faire le point des financements mobilisés par le Fonds depuis sa création.	Cause spécifique n°2 : L'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social versus service social	Hypothèse spécifique n°2 : L'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social explique la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au Fonds.

Source : Nos observations de stage

Paragraphe 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Après le ciblage de la problématique, il est important de clarifier les concepts liés aux problèmes identifiés. Les expressions et concepts de base utilisés doivent être clarifiés pour une meilleure compréhension de cette étude.

Ainsi, les notions de développement social, de projet et de recherche de financement se dégagent comme les trois piliers de cette étude.

I. Développement social : un outil d'action sociale

Les mutations opérées dans le monde en général et au Bénin en particulier ont motivé la réflexion sur l'adaptation des modes d'intervention sociale⁶. La décentralisation a également influencé les discours et les pratiques de l'action sociale⁷.

Ainsi, s'inscrivant dans une réflexion prospective sur les déterminants de la pauvreté, l'action sociale s'est interrogée sur la dimension territoriale du développement et a développé des modalités nouvelles d'intervention afférentes aux problématiques des communes. D'une approche sectorielle essentiellement centrée sur l'utilisateur, a donc émergé progressivement l'idée de développer une approche plus globale se référant à la communauté. Dans cette méthodologie professionnelle, le territoire prend une dimension nouvelle et importante en devenant le lieu où s'expriment les potentialités des populations.

Or, à la Conférence de Copenhague sur le développement social, tous les Etats se sont engagés à combler le gap de la justice sociale en réduisant les disparités profondes dans la prise en compte des besoins.

⁶ Philip MONDOLFO, Conduire le développement social, éditions Dunod, 2005.philip.mondolfo@libertysurf.fr

⁷ Michel Rousset, in Décentralisation, développement local et lien social (analyse), www.saharadumaroc.net

Le développement humain place l'être humain au centre du processus de développement comme principal moteur et finalité ultime. Les hommes et les femmes sont la principale richesse d'un pays et il n'y a pas de développement humain possible sans l'implication et la participation des individus et des populations là où ils vivent.

Le développement humain a donc, d'abord et avant tout, une dimension territoriale impliquant une appropriation et un pilotage communautaires. Il suppose l'intégration et la participation des différentes catégories de la population aux différentes étapes du processus⁸, c'est-à-dire :

- en premier lieu, le diagnostic territorial participatif ou diagnostic participatif communautaire en vue de déterminer les besoins respectifs correspondant aux différentes catégories de la population et à leurs attentes spécifiques. Cette étape doit être conduite selon une approche d'écoute et de proximité suscitant la confiance et n'excluant personne, car c'est par là que commence l'inclusion sociale ;
- en deuxième lieu, la construction d'une vision du développement local du territoire concerné ; cette vision doit être ensuite déclinée en projets et en planification de programmes où l'organisation et les engagements réciproques sont rigoureusement précisés de manière à garantir un meilleur bien-être économique, social, culturel et sociétal au bénéfice de tous les citoyens ;
- et enfin, la mise en œuvre des projets, programmes et infrastructures, selon des procédures codifiées, transparentes et acceptées par tous, de manière à garantir une bonne gouvernance du développement local à l'égard de tous les acteurs du processus : collectivités locales,

⁸ OUATTARA Claude, Développement communautaire et réduction de la pauvreté dans le contexte de la décentralisation, Juin 2003, www.unpan1.un.org

administrations, société civile, secteur privé et, bien entendu, les citoyens concernés.

La clé du succès du développement social réside dans l'édification d'un partenariat synergique et coopératif entre l'ensemble des acteurs du développement local. C'est-à-dire toute l'importance de la mise en convergence des différents projets et programmes et de l'association étroite de la planification ascendante à la planification descendante⁹. Dans ce cadre, la dynamique du développement solidaire qui sous-tend la création d'un département en charge entre autres de la solidarité nationale, devrait accorder une place privilégiée au développement local intégré.

Cette mutation apporte un changement méthodologique majeur dans la conduite des politiques, programmes et projets de développement. Ce changement reflète l'exigence nouvelle d'expertise, d'ingénierie, d'évaluation, de connaissance préalable aux décisions et de qualification des ressources humaines impliquées dans le travail social¹⁰.

Cette exigence traduit le souci d'une efficacité et d'une efficience accrue ainsi que la recherche d'innovations dans les types d'intervention en vue d'optimiser et de maximiser leur impact social. A côté de ces innovations méthodologiques majeures, la démarche FADIB comporte un contenu procédural extrêmement précis et centré sur le souci de la bonne gouvernance, de l'accountability (rendre compte), de la transparence et de la coresponsabilité sociale des différents acteurs. Cette orientation stratégique correspond à une adaptation de l'expérience tunisienne et du modèle marocain¹¹. Elle améliore des axes

⁹ BANQUE MONDIALE, Rapport sur le développement dans le monde 2007, page 38

¹⁰ Philip MONDOLFO, Conduire le développement social, éditions Dunod, 2005, page 96

¹¹ Fonds de Solidarité Nationale (FSN), il est généralement connu sous le numéro 26-26 et l'Agence de Développement Social (ADS) dont la tutelle est assurée par le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, dédié à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement social au Maroc.

d'intervention du développement social au Mali et au Burkina Faso¹², en associant les notions de solidarité et d'accompagnement social.

L'élargissement de l'accès aux équipements et aux services sociaux de base constitue l'un des axes essentiels de la mise en œuvre du développement social.

Le Dictionnaire critique de l'action sociale¹³ définit le développement social comme « un processus collectif qui permet d'inventer certaines solutions aux problèmes économiques et sociaux et de les mettre en œuvre avec ceux qui en sont les acteurs et les bénéficiaires ». Il distingue le courant économique et social axé sur le développement du territoire et le courant « solidariste » qui actionne les liens sociaux et la résolution des questions sociales¹⁴.

Le développement social est une conception verbale de création nouvelle. L'histoire des mouvements de pensées et d'actions qui ont contribué à inscrire la thématique du développement dans le champ de l'action sociale¹⁵ est proportionnellement récente, mais déjà relativement dense.

Le développement social, c'est donc améliorer le bien-être de chaque personne dans la société pour qu'elle puisse réaliser son plein potentiel. Il signifie qu'il faut investir dans la population. Pour ce faire, il est nécessaire d'éliminer les obstacles empêchant les citoyens de réaliser leurs rêves avec confiance et dignité. Le développement social, c'est en définitive aider les personnes pour

¹² Fonds National de Solidarité (FNS) est une structure à caractère social et humanitaire, placée sous la tutelle technique du ministère de l'Action sociale et de la Solidarité nationale qui contribue à la prise en charge des personnes et groupes défavorisés et/ou en difficulté, ainsi que des victimes de catastrophes naturelles et de crises humanitaires et le PADEC et le PACR qui accompagnent le développement des régions et des Communes

¹³ BARREYE Jean-Yves, BOUQUET Brigitte, CHANTREAU André, LASSUS Pierre, (sous la direction de), Dictionnaire critique de l'action sociale, Paris, Bayard, 1995.

¹⁴ CASTEL Robert, la métamorphose de la question sociale, Paris, Folio, 1995, p.50

¹⁵ Philip MONDOLFO y a apporté une remarquable contribution au chapitre intitulé « essor du développement comme catégorie de l'action sociale » de son ouvrage Travail social et développement, Dunod, Paris, 2001, 224p

qu'elles puissent progresser sur la voie de l'autosuffisance. Cette alternative passe par le projet.

II. Projet : un instrument de changement social

Le projet est « un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant l'unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis. C'est une opération ponctuelle ayant un début et une fin, nécessitant la mise en œuvre de ressources humaines et matérielles pour sa réalisation »¹⁶.

Le projet est donc l'instrument d'opérationnalisation du changement social. En tant que tel, il est un engagement irréversible de résultat incertain, non reproductible a priori à l'identique, nécessitant le concours et l'intégration d'une grande diversité de contributions, et répondant à un besoin exprimé. C'est également est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délai, de coûts et de ressources.

En tant que tel, le projet répond à un cycle de vie. La gestion de ce cycle de projet est universelle dans sa conception quelles que soient l'échelle et la nature du projet. Le cycle d'un projet peut être structuré en sept étapes¹⁷:

1. **identification**: énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation;
2. **conception**: élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels;

¹⁶ www.xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/def_projet.html

¹⁷ Guide technique de gestion du cycle de projet, Programme d'analyse socioéconomique selon le genre, FAO, 2002

3. **validation:** faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental;
4. **formulation:** préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement;
5. **mise en œuvre:** déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées orientées vers l'obtention de résultats précis;
6. **suivi:** vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires;
7. **évaluation:** bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

Le cycle de gestion de projet représente le processus continu au cours duquel chaque étape conditionne l'étape suivante¹⁸. Par exemple, les informations collectées pendant la phase d'identification du projet (étape 1) servent de support au plan détaillé du projet (étape 2). L'étape 3 passe en revue les informations recueillies au cours des deux étapes précédentes en intégrant diverses perspectives afin de garantir la viabilité du projet. Si ces fondements sont solides, les étapes suivantes auront d'autant plus de potentialités de réussite. Cependant, il peut être décidé à un moment des trois premières étapes que le lancement du projet envisagé n'est pas justifié.

L'élaboration d'un projet requiert à ce titre des compétences avérées et multisectorielles.

¹⁸ www.gestiondeprojet.com

Pour aider les communautés à la base, plusieurs modules ont été élaborés comme au Maroc où l'Agence de Développement Social¹⁹ a développé des guides pour faciliter la participation des populations.

Mais que représente un projet qui n'est pas financé ?

III. La recherche de financement: une démarche méthodique

Un peu partout dans le monde, des expériences de développement social montrent qu'il est possible de relever le défi de la satisfaction des besoins pour résoudre les problèmes de pauvreté, d'accès à la santé, à l'eau potable, au logement salubre, à l'éducation de base. Dans ce contexte, la mise en œuvre des projets exige un financement approprié qu'il importe de rechercher auprès des partenaires techniques et financiers.

La recherche de financement répond à un ensemble de techniques et d'étapes.

Une recherche de financement classique peut comporter deux phases. Dans un premier temps, il s'agit de s'informer sur les bailleurs de fonds potentiels, leurs instruments de financement et les modalités d'attribution de ces financements. Par la suite, il s'agit de faire connaître la structure demandeur et de faire connaître le projet pour lequel le financement est sollicité.

S'informer et connaître les bailleurs potentiels comprend au moins les deux (2) étapes suivantes :

- l'identification des bailleurs de fonds susceptibles de financer le projet et de leurs instruments de financement ;
- la vérification de l'éligibilité de l'organisme qui demande ou de la recevabilité du projet compte-tenu des modalités d'attribution des subventions.

¹⁹ www.ads.ma

Avant la recherche de financement proprement dite, la phase d'identification des instruments de financement est particulièrement nécessaire dans le cas des organismes de coopération bilatérale ou multilatérale qui disposent d'instruments de financements multiples.

En règle générale, les bailleurs de fonds définissent des critères en fonction desquels ils sélectionnent les projets finançables. On parle alors de critères d'éligibilité²⁰. Ces critères peuvent porter sur les caractéristiques institutionnelles de l'organisation porteuse du projet, sur des aspects thématiques ou géographiques, sur la nature des bénéficiaires du projet, sur la taille du projet. Les gouvernements sont destinataires de la majeure partie de l'aide publique au développement, en particulier dans le cadre des programmes de l'Union Européenne qui s'inscrivent dans la convention de Lomé.

Outre les critères suscités, il arrive parfois que d'autres critères soient formalisés par le programme de financement. A titre d'exemple :

- la durée des financements. Il s'agit de s'assurer que la durée prévue par le projet proposé est bien en adéquation avec les durées requises par le programme ;
- la méthodologie retenue. Exemple : accent sur la participation communautaire;
- les différents types d'activités financées. Certains PTF précisent les types d'activités financées. Exemple : activités participatives communautaires, activités de renforcement institutionnel, programmes de transfert et de répliation d'expériences réussies.

²⁰ PERRET Bernard, Développement social durable : quels indicateurs ?, page 114

Rien ne garantit un financement à l'avance. Le financement des projets de développement est également soumis à des critères moins apparents et parfois subjectifs (exemples : contraintes budgétaires, crédibilité ou reconnaissance de l'organisme, positionnement politique ou idéologique de l'organisme, relations personnelles avec les décideurs). A cette étape, la tâche consiste à :

- s'assurer que l'organisme est bien en mesure de financer le projet : il se pourrait en effet que l'organisme ou le programme soit soumis à des contraintes financières majeures ou que la structure demandeur ne remplisse pas une condition qui n'a pas été identifiée lors de la première étape ;
- faire connaître et apporter la preuve du sérieux et de la capacité de la structure demandeur à mettre en œuvre le projet ;
- présenter l'organisme (l'identité) à l'opérateur d'aide;
- le convaincre de la capacité à mettre en œuvre le projet soumis au financement (références, expériences acquises) ;
- bien défendre (vendre) le projet ;
- trouver les arguments pour prouver à l'opérateur d'aide que le projet est intéressant et utile et qu'il devrait donc le financer.

L'objectif est d'établir un contact direct avec une personne clé dans l'instruction du dossier. En effet, la qualité des relations entre le(s) promoteur(s) du projet et le(s) décideur(s) au sein de l'organisme de financement revêt une importance considérable.

Si le projet est éligible et s'il rencontre l'intérêt du bailleur de fonds, il est probable que celui-ci demande de lui faire parvenir, dans un premier temps, un résumé du projet.

Il est fortement conseillé d'accompagner le résumé d'un jeu de documents qui renforceront la crédibilité et indiqueront au bailleur l'étendue de l'expérience de la structure demandeur (photos, articles de presse, lettres de références, rapports d'activités, rapports d'évaluations, films vidéo, dossiers-types de projets ayant déjà été financés, exemplaires des publications, etc.)

Enfin, quelques temps après l'envoi des premiers documents, il faut relancer la personne chargée de l'examen du projet. En règle générale, cette dernière indique rapidement s'il y a lieu de fournir un dossier plus complet ou s'il vaut mieux renoncer à la demande de financement.

L'activité de recherche de fonds ne s'arrêtera pas le jour où un bailleur de fonds acceptera d'instruire la demande. Le dossier peut en effet être rejeté et il sera donc plus prudent de présenter ou de poursuivre les requêtes auprès d'autres bailleurs de fonds potentiels identifiés préalablement.

Il est rare que les bailleurs de fonds se satisfassent du dossier initial. Dans la majorité des cas, il sera demandé des compléments d'information et des précisions sur la nature de l'action à mener.

Il se pourrait en outre que certains décideurs émettent des réserves de nature à compromettre l'accord de financement. Dans ce cas, il faudra réagir rapidement en contrant les éventuelles critiques ou en proposant des améliorations au projet.

Il faut donc garder le contact avec la personne chargée de l'examen du dossier. Cela permet de suivre pas à pas l'évolution de la procédure d'instruction et de prévenir tout événement qui pourrait contrarier l'obtention du financement.

Finalement, durant l'instruction du dossier et si les moyens sont disponibles, il sera toujours utile de prévoir un (ou des) déplacement(s) pour défendre le

projet auprès du bailleur de fonds. Parfois, les bailleurs prennent en charge les frais de déplacements, ce qui est une indication de l'intérêt qu'ils portent au projet. Si l'organisme a une représentation dans le pays, les déplacements sont fortement conseillés et généralement appréciés par l'interlocuteur.

La recherche de financement met ainsi en jeu des habiletés en matière d'élaboration de projet mais également en matière de négociation, de marketing et fondamentalement de leadership et de management.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie de notre étude est axée sur les approches théorique et empirique.

Paragraphe 1 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

I. Approche théorique de l'étude

L'approche théorique nous a permis de rassembler la documentation que requiert notre sujet de recherche. Nous avons exploré, à cet effet, diverses sources d'informations :

- certains cours reçus pendant les deux années de formation en Gestion de Projets nous ont été d'un grand apport. Nous avons exploité nos cours sur l'élaboration et la gestion des projets, sur la gestion de changement dans les organisations, sur la méthodologie de la recherche et sur les statistiques ;
- le point de départ de notre recherche a été l'exploitation des données recueillies au niveau du FADIB. Nous avons consulté plusieurs documents notamment le décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Fonds, la démarche du Fonds, le manuel de procédures administratives, financières, comptables et opérationnelles du Fonds, les fiches de DPC et de projets, le plan opérationnel et le guide d'intervention en matière de gestion des sinistres, le plan stratégique en cours d'élaboration et beaucoup d'autres documents du MFSN ;
- le souci de mieux appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche nous a amené à exploiter d'innombrables documents externes. C'est ainsi que nous avons consulté des ouvrages, des mémoires et thèses et des sites web sur le développement social.

II. Approche empirique de l'étude

Cette approche de recherche a été mise en œuvre grâce à une approche terrain dont le but est de collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche. Cette enquête a requis une préparation minutieuse basée sur les éléments ci-après :

A. La population de l'étude

La population ciblée par l'enquête regroupe tous les acteurs impliqués dans la chaîne de mise en œuvre du développement social spécifique à la mobilisation des financements dans le dispositif du FADIB. Il s'agit notamment du personnel du FADIB (6), des autorités du Ministère de tutelle dont celles du Cabinet (3), de la Direction de la Planification et de la Prospective (DPP) (1), de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) (2), des Directions Départementales notamment les Directeurs et les Chefs du Service des Etudes, de la Statistique, de la Planification et de la Documentation (C/SESPD) (12), des autorités locales (Maires et collaborateurs) (46), des Chefs des Centres de Promotion Sociale (C/CPS) de la zone pilote (23) et des personnes ressources (consultants et cadre du Ministère du Développement).

Cette population cible, composée de la chaîne de décision de la pyramide du secteur social et de vingt trois (23) Communes du Bénin, peut être estimée à quatre vingt quinze (95) personnes. Dans l'incapacité de considérer toutes ces personnes individuellement, nous avons procédé à un échantillonnage représentatif de la population cible.

B. L'échantillonnage

Nous avons utilisé une technique non probabiliste : **l'échantillon par choix raisonné à l'intérieur des catégories**. C'est une technique qui nous a permis de nous orienter directement vers nos véritables sources d'informations.

L'effectif total de notre échantillon est de trente deux (32) personnes réparties comme suit :

- 03 autorités du niveau central dont 01 du Cabinet, 01 de la DPP et 01 de la DRFM ;
- 03 membres du personnel du FADIB sur les 05 cadres dont le Directeur, le C/SEP et un agent de la comptabilité ;
- 06 personnes au niveau des DDFSN, soit 03 DDFSN le Directeur et 03 C/SESPD ;
- 08 C/CPS dans la zone pilote sur les 23 décomptés ;
- 10 personnes au niveau des Mairies dont 05 Maires de Communes et 05 collaborateurs des Services Techniques ;
- 01 consultant ayant participé à l'organisation de la table ronde de partenaires au développement planifié par le FADIB mais qui n'a pas abouti;
- 01 cadre du ministère du développement ayant participé au processus d'organisation de ladite table ronde pour la mobilisation des financements.

Le point de l'échantillonnage se présente comme suit :

Tableau III: Répartition des personnes enquêtées selon le type d'acteurs

TYPES D'ACTEURS	POP CIB	EFFECTIF	%	FREQUENCE
Autorités locales	23	5	22	16
Administration communale	23	5	22	16
Techniciens sociaux (C/CPS)	23	8	35	25
Autorités départementales	12	6	50	19
Cadres du MFSN	6	3	50	9
Cadres du FADIB	6	3	50	9
Cadre du Ministère du Développement	1	1	100	3
Consultant du FADIB	1	1	100	3
TOTAL	95	32	34	100

Source : données de l'étude

Ces trente deux (32) personnes constituent les éléments de la chaîne de mise en œuvre de la démarche FADIB, y compris le sommet stratégique responsable de la prise de décision et les acteurs collatéraux intervenant dans la mobilisation des financements.

Les communautés sont absentes car elles ne sont pas directement impliquées dans cette phase de mobilisation des crédits. Elles y sont représentées par les autorités locales.

L'identification des cibles de l'enquête s'est faite par choix non raisonné à l'intérieur de certaines catégories de cibles.

C. Les outils de collecte des données

Nous avons collecté les données grâce à des guides d'entretien. Trois (3) guides d'entretien ont été élaborés et nous ont permis d'interviewer les autorités locales et les cadres des mairies (annexes n°1), les responsables techniques au niveau du FADIB et du MFSN (annexe n°2) et les différents responsables ayant participé au processus d'organisation de la table ronde des PTF (annexe n°3).

D. Les techniques de traitement des données

Les données collectées ont subi un processus de traitement qui a consisté en un dépouillement manuel, un traitement des données quantitatives par le logiciel « Excel 2007 » et une analyse synthétique par catégorie aussi bien au niveau des données quantitatives que des données qualitatives. Cette méthode nous a permis d'atteindre nos objectifs et de constater si nos hypothèses sont vérifiées ou non.

E. Les seuils décisionnels pour la vérification des hypothèses

Les seuils de décision ont pris en compte les données quantitatives. Seules celles qui ont réuni un poids relativement important des fréquences relatives

calculées soit plus de 50 % ont été retenues comme les causes réelles liées à chaque problème spécifique.

Paragraphe 2 : MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES

I. Mise en œuvre de l'étude

L'enquête a permis de recueillir l'avis des parties prenantes à l'élaboration et à la recherche de financement au niveau du FADIB. Elle a utilisé aussi bien l'entretien que la recherche documentaire.

Trois étapes essentielles ont marqué la mise en œuvre de l'étude :

- la première phase a permis la correction et la validation des guides d'entretien;
- la deuxième phase a consisté en l'établissement d'un calendrier de collecte des données en fonction des CPS de la zone d'intervention prioritaire du Fonds. Cette étape a pris également en compte tous les éléments susceptibles de contribuer à une bonne collecte des données ;
- la troisième phase est l'administration effective des guides d'entretien. Cette étape a nécessité la prise de rendez-vous avec les personnes concernées.

Précisons que l'ensemble des individus de notre échantillon a répondu à nos différentes questions.

II. Limites de l'étude et difficultés rencontrées

L'étude présente certaines limites qu'il convient de relever. En effet, en raison du temps court dont nous avons disposé pour réaliser cette étude, nous n'avons ciblé que les acteurs fortement impliqués dans l'élaboration et la recherche de financement.

Cette enquête s'est heurtée également à la dispersion des zones d'intervention prioritaires sur toute l'étendue du territoire national. L'insuffisance des moyens financiers n'a donc pas permis de couvrir toutes les zones d'intervention. Les localités les plus proches ont été privilégiées au détriment de celles enclavées.

Malgré ces difficultés, nous avons pu collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Le deuxième chapitre est essentiellement consacré à la présentation et à l'analyse des données issues de l'enquête ainsi qu'aux suggestions pour une meilleure performance dans l'élaboration et la recherche de financement au profit des communautés à la base.

CHAPITRE DEUXIEME

ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête terrain, analyse les résultats, établit le diagnostic et fait des suggestions pour une meilleure capacité de financement du FADIB.

SECTION 1 : ANALYSE DES DONNEES ET DIAGNOSTIC

Cette section présente et analyse les données issues de l'enquête terrain puis procède à la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

I. Présentation et analyse des données

La présentation et l'analyse des données de l'étude prennent en compte chacun des problèmes spécifiques identifiés.

A. La connaissance de la notion de développement social

Tableau IV : Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance du développement social

ITEMS	NIVEAU LOCAL			NIVEAU MFSN		
	EFFECTIF	%	FREQUENCE	EFFECTIF	%	FREQUENCE
Actions d'amélioration du bien-être social	12	17,14	0,17	5	23,81	0,24
Construction et équipement d'infrastructures	15	21,43	0,21	4	19,05	0,19
Développement local et communautaire	13	18,57	0,19	3	14,29	0,14
Partenariat pour le développement endogène	11	15,71	0,16	3	14,29	0,14
Processus de diagnostic et d'identification de solutions	19	27,14	0,27	6	28,57	0,29

Source : données de l'étude

Le niveau local et le sommet stratégique ont à peu près une même connaissance du développement social. Toutefois, le niveau communautaire le traduit davantage comme la construction et l'équipement d'infrastructures sociocommunautaires à travers une démarche de diagnostic et de d'identification des solutions. Par contre, le sommet stratégique le perçoit comme l'ensemble des actions d'amélioration de bien-être social à travers le même processus de diagnostic et de planification communautaire globale.

Le Maire de la Commune de N'Dali : « Le développement social consiste à promouvoir la mise en place des infrastructures sociocommunautaires afin de donner aux populations à la base les moyens de participer au développement du pays... Il se fait dans une démarche qui promeut la participation de toutes les couches sociales à l'identification des problèmes et au choix des solutions »

Le DPP du MFSN : « Le développement social est un ensemble de stratégies qui consiste à donner la parole aux différentes couches sociales afin de poser le diagnostic des besoins et des problèmes liés à leur environnement et à en planifier les solutions avec elles. »

Tableau V: Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance des domaines d'intervention en développement social

DOMAINES	EFFECTIF	%	FREQUENCE
Infrastructures socio communautaires	27	45,76	0,46
Micro finance	3	5,08	0,05
Accompagnement social	9	15,25	0,15
Renforcement des capacités	13	22,03	0,22
Renforcement institutionnel	7	11,86	0,12

Source : données de l'étude

La plupart des personnes enquêtées citent les infrastructures sociocommunautaires (45,76%) et le renforcement des capacités (22,03%) comme les deux domaines d'intervention du développement social. Ils ignorent que la micro finance, l'accompagnement social et le renforcement institutionnel en font également partie.

Au Bénin, il n'existe pas une déclaration de politique de développement social qui fixe les limites et qui pose des balises pour clarifier les domaines d'intervention, notamment entre les secteurs dits sociaux en général (santé,

éducation) et l'action sociale (protection sociale, solidarité) en tant que stratégie de développement.

Tableau VI: Répartition des personnes enquêtées selon leur perception de la relation entre le développement social et l'action sociale.

ITEMS	EFFECTIFS	%	FREQUENCE
Ont le même objectif	23	24,73	0,25
Ont les mêmes cibles	24	25,81	0,26
Utilisent la même démarche	18	19,35	0,19
Sont complémentaires	27	29,03	0,29
Sans Réponse	1	1,08	0,01

Source : données de l'étude

Toutes les personnes enquêtées trouvent des rapprochements entre développement social et action sociale. Selon elles, ces deux stratégies ont le même objectif (24,73%), les mêmes cibles (25,81%), la même démarche (19,35%).

Une autorité locale : « Le développement sociale et l'action sociale sont les mêmes. Je ne trouve pas de différence parce que les deux ont la même préoccupation et les mêmes cibles».

Un cadre du niveau départemental : « L'action sociale et le développement social utilisent la même démarche d'intervention. Les deux privilégient l'écoute et la planification basée sur les choix des personnes concernées pour résoudre leurs problèmes ».

B. La connaissance du processus d'élaboration des projets

Tableau VII: Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance de la démarche (étapes et exigences) d'élaboration des projets

ETAPES	NIVEAU LOCAL		NIVEAU MFSN	
	EFFECTIF	%	EFFECTIF	%
Identification (diagnostic)	17	43,59	4	28,57
Définition (faisabilité)	9	23,08	4	28,57
Planification (cadre logique)	13	33,33	6	42,86

Source : données de l'étude

Toutes les étapes de l'élaboration du projet ont été citées par les personnes enquêtées. Toutefois, au niveau communautaire, la phase de l'identification a été citée par plus de personnes alors qu'au niveau des cadres du MFSN, l'élaboration du cadre logique l'emporte.

Un agent des collectivités locales : « Pour élaborer un projet, il faut identifier un problème, l'analyser et proposer des actions correctrices qui seront mises en œuvre. »

Un cadre : « l'élaboration d'un projet commence par le diagnostic participatif communautaire. Ensuite, les populations procèdent à l'analyse des problèmes identifiés et à leur hiérarchisation. Enfin ils dégagent les objectifs et achèvent la rédaction par le cadre logique. »

Un autre cadre : « L'élaboration d'un projet se fait sur la base de l'identification des besoins et/ou problèmes, par leur définition, c'est-à-dire leur étude de faisabilité et enfin par la planification qui aboutit à l'élaboration du cadre logique du projet »

Tableau VIII: Répartition des personnes enquêtées selon la liste des insuffisances relevées par rapport au processus d'élaboration des projets

ITEMS	EFFECTIFS	%	FREQUENCE
Les fiches sont difficiles à remplir	19	59,38	11,05
Le diagnostic se fait en trop peu de temps pour être efficace	29	90,63	16,86
Les membres des différents comités locaux ne sont pas formés préalablement	15	46,88	8,72
Il n'y a pas d'étude de faisabilité avant l'élaboration des projets	26	81,25	15,12
L'élaboration du cadre logique est confuse	27	84,38	15,70
La budgétisation ne se fait pas sur des bases objectives	26	81,25	15,12
Le FADIB n'apporte pas un appui suffisant et adéquat à la démarche au niveau communautaire	30	93,75	17,44

93% des personnes enquêtées pensent que le FADIB n'apporte pas un appui suffisant et adéquat à la démarche au niveau communautaire.

Tableau IX: Répartition des personnes enquêtées selon leur appréciation de l'appui conseil apporté à la démarche

CATEGORIES D'ENQUETES	EFFECTIFS			%
	BON	MAUVAIS	INSUFFISANT	
Niveau local	7	6	10	69,56
Niveau MFSN	2	2	3	71,42

Source : données de l'étude

La plupart des personnes enquêtées au plan local comme au plan national pensent que le cadre d'élaboration des projets n'est pas suffisamment bien appuyé (69,56% au niveau local et 71,42% au plan national).

Tableau X: Répartition des personnes enquêtées selon leurs propositions pour l'amélioration de la démarche

ITEMS	EFFECTIFS	%	FREQUENCE
Formation des acteurs (comités locaux)	12	40	0,4
Renforcement du suivi de la démarche	17	56,66	0,7
Correction des outils	9	30	0,3
Mise en place de Facilitateurs locaux	24	80	0,8

Source : données de l'étude

80% des personnes enquêtées proposent la mise en place de facilitateurs locaux pour appuyer l'élaboration des projets.

C. La connaissance du processus de recherche de financement

Tableau XI: Point du financement des infrastructures de 2008 à 2011 (en F.CFA)

ANNEE	BUDGET FADIB	BUDGT INFRAS	%
2008	175 000 000	35 000 000	20
2009	150 000 000	26 000 000	17,33
2010	150 000 000	60 000 000	40
2011	150 000 000	55 000 000	36,67
TOTAL	625 000 000	176 000 000	28,16

On constate que le FADIB n'a bénéficié que des financements du budget national et dont seulement 28,16% sont consacrés aux infrastructures sociocommunitaires.

Tableau XII: Répartition des personnes enquêtées selon leur perception du niveau de financement

CATEGORIES D'ENQUETES	EFFECTIFS		% (INSUFFISANT)
	SUFFISANT	INSUFFISANT	
Niveau local	0	23	100
Niveau MFSN	1	6	85,71

Source : données de l'étude

100% des acteurs au niveau local estiment que le FADIB ne bénéficie pas d'un budget suffisant contre 85,71% au niveau national.

Un Maire « La démarche FADIB est très appréciée par nous-mêmes et par les populations mais les moyens n'accompagnent pas l'identification et la planification des besoins. Ce qui émeuse l'engouement des acteurs au niveau des Communes ».

Un consultant « Le FADIB n'a pas les moyens de sa politique. Car la mise en œuvre des infrastructures sociocommunitaires exige des moyens colossaux. C'est ce qui justifie cette mission de mobilisation de financement ».

Un cadre du MFSN « Le FADIB n'a pas assez de moyens pour le financement rapide des projets initiés par les populations avec sa démarche ».

Tableau XIII: Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance des stratégies de recherche de financement

ITEMS	EFFECTIFS	%	FREQUENCE
Table ronde	23	76,66	0,76
Négociation	18	60	0,60
Identification des PTF	21	70	0,70

Source : données de l'étude

On constate que les personnes enquêtées connaissent une diversité de stratégies pour la recherche de financement

Un élu local: « Le FADIB doit tout faire pour mobiliser des financements au profit des Communes et des populations à la base. Ce rôle lui est dévolu et le Ministère doit l'y aider. »

Tableau XIV : Répartition des personnes enquêtées selon leur connaissance des causes probables de l'échec d'une négociation de financement

ITEMS	EFFECTIFS	%	FREQUENCE
Inexistence de projets novateurs	28	87,5	0,28
Absence de leadership	18	56,25	0,18
Non maîtrise des techniques de plaidoyer	26	81,25	0,26
Faible connaissance des étapes et modes de la recherche de financement	27	84,37	0,27

Source : données de l'étude

L'inexistence de projets/programme (87,5%) et la faible connaissance des techniques de recherche de financement (84,37%) constituent les principales causes de l'échec de la recherche de financement.

Tableau XV : Répartition des personnes enquêtées selon leurs propositions pour l'amélioration du processus de recherche de financement

ITEMS	EFFECTIFS	%	FREQUENCE
Réorientation des missions du Fonds	13	40,63	0,16
Formation des cadres à la mobilisation de financement	22	68,75	0,28
Elaboration de projets novateurs en développement social	29	90,63	0,37
Clarification et promotion du développement social	15	46,88	0,19

Source : données de l'étude

La plupart des personnes enquêtées (90%) proposent l'élaboration de projets/programmes novateurs.

Un Maire « Nous avons engagé ensemble un processus de mobilisation des financements qui n'a pas abouti. Je crois que c'est par manque de leadership ».

Un cadre du MFSN « Il faut clarifier la notion même de développement social au sein du ministère et réorienter les missions pour l'élaboration de projets novateurs. »

II. Vérification des hypothèses

A. La vérification de l'hypothèse n°1

Le premier problème identifié est l'insuffisance de données statistiques sur les activités du Fonds.

En effet, les données informent sur la démarche et indiquent la qualité du processus de diagnostic et d'élaboration des projets. L'insuffisance de ces données sur le SInAF a mis en exergue d'autres insuffisances inhérentes au processus, en général.

En effet, toutes les étapes de l'élaboration du projet ont été citées par les personnes enquêtées. Elles sont connues mais diversement. De fait, au niveau communautaire, la phase de l'identification est la plus citée alors qu'au niveau des cadres du MFSN, l'élaboration du cadre logique l'emporte.

Il en ressort que selon le niveau où l'on se trouve, le processus est renforcé à une étape plus qu'à une autre.

Or, selon les résultats obtenus de l'enquête, les insuffisances relevées sont nombreuses et diversifiées. Mais de façon prioritaire, 93% des personnes enquêtées pensent que le FADIB n'apporte pas un appui suffisant et adéquat à la démarche au niveau communautaire. L'appui conseil permettrait non seulement de respecter la démarche en tant que succession d'événements, mais également approfondissement des interventions et leur documentation.

C'est pourquoi, elles réclament la mise en place de « facilitateurs locaux » afin de les suivre et de les aider à bien élaborer leurs projets. Plus spécifiquement, le positionnement de facilitateurs pourrait améliorer considérablement l'alimentation de la base de données et par conséquent, une meilleure qualité du processus.

Le FADIB a mis en place un système de formation des C/CPS qui sont responsables de l'accompagnement des populations à travers une démarche communautaire qui intègre un diagnostic participatif et l'élaboration des projets après une hiérarchisation pour identifier les problèmes prioritaires. Ce processus a connu de nombreuses difficultés qui ont obligé le Fonds à

reprendre la formation des C/CPS en mettant l'accent sur le « faire-faire ». A l'occasion, des sites d'expérimentation ont été identifiés. Le résultat a été plus concluant. Malgré cela, tout semble indiquer que la mise en place d'une expertise rapprochée en appui conseil améliorerait le processus actuel et une plus grande alimentation de la base de données SInAF.

L'expérience de la formation-action a montré les limites de la démarche initiale et la nécessité de mettre en place une facilitation systématique et opérationnelle pendant une période suffisante pour assurer la collecte et le traitement optimal des informations et l'internalisation du processus par les C/CPS et les populations.

L'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds est donc due à l'inexistence de points focaux de la structure au niveau opérationnel. Le positionnement de facilitateurs apporterait une plus grande pro-activité dans le diagnostic et l'élaboration de projets de développement social et dans le même cadre produirait suffisamment de données pour la prise de décision et la recherche de financement.

B. La vérification de l'hypothèse n°2

La démarche FADIB a permis d'élaborer au niveau des villages pilotes, plus de cent (100) projets communautaires destinés à répondre à des problèmes spécifiques d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène, de scolarisation et d'activités génératrices de revenus. Mais ces projets n'ont pas été réalisés.

D'où la décision de compiler ces projets épars en un programme fédérateur. Un consultant a été recruté pour aider à l'organisation d'une table ronde des partenaires techniques et financiers. Ce processus n'a pas abouti.

Le point du Financement de la composante « infrastructures sociocommunautaires » révèle un gap très important en financement. Seuls les crédits de l'Etat ont été mobilisés et la tendance est à la baisse.

L'échec de ce processus de mobilisation des financements s'expliquerait par plusieurs motifs.

Dans un premier temps, la qualité du document élaboré. L'analyse du Programme de Développement des Villages (PDV) au regard des procédures classiques d'élaboration des projets montre des erreurs de parcours. Au lieu d'un programme, le PDV constitue une compilation des projets communautaires. Il n'a pas fait l'objet d'un approfondissement des diagnostics et d'une étude de faisabilité.

Ainsi, la qualité du PDV en tant que programme ne respecte pas les normes et les standards en matière d'élaboration d'un programme de portée nationale. Le PDV ne présenterait pas d'originalité par rapport aux besoins spécifiques des cibles du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN). Il ne soulève pas les problématiques qui constituent les priorités du secteur en termes de défis.

Le MFSN doit prendre le leadership pour toutes les questions liées à la promotion de la femme et du genre, à la protection des enfants, la promotion de la famille et du vieillissement actif ainsi que l'accompagnement social dans le cadre notamment du développement social urbain.

L'absence de ce leadership et du management du processus de mobilisation des crédits extérieurs n'ont pas permis de positionner le FADIB en tant qu'une structure avant-gardiste du développement social au Bénin et par ce fait, faciliter la mobilisation des crédits additionnels nécessaires pour une mise en œuvre optimale des missions qui lui sont assignées.

A ce propos, le PDVF n'a pas tenu compte des critères liés à l'innovation et par conséquent, s'est trouvé en difficulté face à toutes les structures qui ont développé une expertise dans le même domaine ainsi qu'au phénomène de « chasse gardée ».

Selon LAVILLE Jean-Louis, « chaque projet doit porter une innovation, un signe qui le distingue de mille autres projets²¹ ».

L'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social explique donc effectivement la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au Fonds.

²¹ LAVILLE Jean-Louis, L'économie solidaire. Une perspective internationale, Desclée de Brouwer, 1994, page 44

Paragraphe 2 : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Les données collectées nous ont permis de réunir les éléments nécessaires à la détermination des causes réelles des problèmes observés. Ainsi, toutes les hypothèses de l'étude étant confirmées, le diagnostic peut se formuler comme suit :

I. Contenu du diagnostic

Deux (2) éléments essentiels forment ce diagnostic.

A. Les éléments de diagnostic n°1

L'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds est due à l'inexistence de points focaux de la structure au niveau opérationnel.

Cette hypothèse met en exergue le besoin d'un suivi rapproché de la démarche par l'accompagnement des populations et des agents sociaux. Cette mission peut être confiée à des professionnels dont le rôle n'est pas de se substituer aux acteurs mais de faire de la formation-action.

Le programme de points focaux ne constitue donc pas une solution miracle mais une alternative technique et méthodologique qui se concrétise par l'immersion des agents facilitateurs dans le milieu. Il peut être intégré dans l'institutionnalisation du Fonds.

B. Eléments de diagnostic n°2

L'inexistence de projets accrocheurs et novateurs dans le domaine du développement social explique la faible mobilisation des ressources pour le financement des projets soumis au Fonds.

L'étude a montré que les projets initiés par les communautés suite aux différents DPC ainsi que le PDVF n'ont pas pris en compte suffisamment les innovations attendues par rapport aux problématiques essentiels du secteur.

De plus, la qualité du programme qui n'a pas respecté toutes les étapes de son élaboration et l'absence d'un plan de communication et de marketing ont

contribué à l'échec de la démarche du FADIB pour la mobilisation de financements.

II. Limites du diagnostic

Le diagnostic ainsi réalisé peut connaître des limites. En effet, les éléments de diagnostic ci-dessus ne sont qu'une synthèse des causes réelles responsables des problèmes spécifiques. Or, ces causes peuvent avoir des liens avec d'autres données internes ou externes au FADIB, au Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN), aux Communes et même à des institutions de la République qui n'ont pu être observées dans les détails.

En effet, les mutations en cours viennent de connaître un épilogue qui oblique le MFSN à opérer la fusion des deux (2) Fonds avec une indication sur une réorientation du volet infrastructures sociocommunitaires objet de cette étude.

Cette mutation annoncée dans la présentation du FADIB exige l'abandon du PDVF pour l'identification de nouveaux projets en parfaite synchronisation avec les cibles du Ministère.

SECTION 2 : SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

L'identification des causes réelles aux problèmes soulevés appelle la recherche de solutions pour juguler lesdits problèmes. Pour ce faire, des conditions d'élimination des causes des problèmes en étude ont été formulées et des approches de solutions élaborées pour la composante « infrastructures sociocommunautaires ».

Paragraphe 1 : APPROCHES DE SOLUTION

Plusieurs solutions peuvent être expérimentées.

I. Approches de solutions au problème de l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds

Le diagnostic montre que l'insuffisance des données statistiques sur les activités du Fonds est due à l'inexistence de points focaux de la structure au niveau opérationnel. Pour corriger cet état de choses, les actions suivantes pourraient être envisagées :

- Dans l'immédiat, introduire les points focaux dans la démarche d'intervention communautaire de la nouvelle structure en gestation ;
- Dans le moyen terme, décrire le profil des points focaux et définir leur cahier de charge ;
- Elaborer un projet pour le recrutement des points focaux dans le cadre de l'appui conseil au profit des communautés et des OSC en matière de développement social.

II. Approches de solutions au problème de la faible capacité de mobilisation des ressources financières extérieures

Le Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) s'investit particulièrement pour rendre opérationnelles les différentes politiques et stratégies sous-sectorielles en matière de promotion de la femme et du genre,

de la promotion et de la protection des enfants, des personnes handicapées et des personnes du troisième âge.

La nouvelle structure peut contribuer à cette mission par la mise en place d'un projet fédérateur pour la construction et l'équipement d'infrastructures sociocommunitaires à usage collectif.

Le MFSN a en effet, effectué plusieurs missions à l'extérieur pour prospecter les actions novatrices pour rendre effectives la promotion de la femme et surtout son autonomisation.

De même, le Fonds peut en profiter pour développer une approche intégrée de prise en charge des problèmes auxquels toutes cibles seraient parties prenantes.

C'est pourquoi, il est proposé un projet de construction et d'équipement de vingt (20) centres multifonctionnels dont la fiche de projet et le cadre initial se présentent comme suit :

III. Fiche de projet

1. Titre du projet : Construction de vingt (20) centres multifonctionnels

2. Contexte du projet :

Le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) est une structure sous tutelle du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN). Il a pour missions « la construction et l'équipement des infrastructures sociocommunautaires » au profit des populations qui en ont besoin pour provoquer leur développement durable.

En tant que tel, le FADIB initie des diagnostics participatifs communautaires afin d'identifier, ensemble avec les populations concernées, les problèmes et les besoins spécifiques à leur milieu. Le diagnostic aboutit à l'élaboration de projets qui constituent des réponses et/ou des alternatives possibles pour induire un changement social durable.

L'expérience menée depuis 2006 a conduit à une étude et à l'élaboration d'un plan stratégique triennal 2011-2013. Cet outil prévoit une meilleure mobilisation des ressources et une amélioration de la démarche dans le sens d'une plus grande maîtrise d'ouvrage social et un renforcement des capacités des populations à conduire leur propre diagnostic.

Dans ce cadre, le développement social est le support de toutes les interventions et il s'intéresse davantage à intégrer les cibles spécifiques du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) au processus de l'émergence socio économique qui constitue la boussole du pays.

Le FADIB, sur la base des diagnostics participatifs communautaires organisés dans vingt trois (23) Communes du Bénin considérées comme zones pilotes, soit cent vingt (120) villages et/ou quartiers de villes a initié une démarche pour l'organisation d'une table ronde des partenaires techniques et financiers (PTF) qui a échoué. Cet échec serait imputable d'une part à un mauvais montage du programme et d'autre part à une méconnaissance des techniques de mobilisation de financements.

Or, dans le même temps, l'on constate l'inexistence de stratégies idoines et des infrastructures de mise en œuvre des missions régaliennes du secteur social au Bénin.

3. Justification du projet :

Le Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) travaille à la promotion de la femme en tant que partenaire de l'homme dans l'édification d'une nation prospère. Cette promotion passe par le renforcement de son autonomie, sa formation pour la rendre concurrentielle dans son domaine d'action (commerce, artisanat, agriculture, transformation et commercialisation) et l'offre de débouchés. Ces actions doivent désormais être portées par l'accès à l'information sur les droits et devoirs, la capacité de lire et écrire dans sa langue, la participation à la gestion de la cité et une organisation qui promeuve ses initiatives.

Dans le même cadre, le Ministère a besoin de créer des lieux de rencontres intergénérationnels pour favoriser le dialogue des différents groupes et leur prise en compte dans les plans de développement communaux.

Un tel lieu de rencontres devrait abriter outre les ateliers de transformation et de commercialisation, des salles de formation et des permanences de consultation sociale et d'orientation des différents cas, y compris les enfants, les jeunes en situation difficile ou non, les personnes handicapées et les personnes âgées.

Les organisations de femmes sont souvent récupérées par les groupes politiques et se transforment très vite en boîtes de résonance au lieu d'être des lieux d'épanouissement, de partage d'expériences. Les centres multifonctionnels pourront faire place à des personnes modèles par exemple qui feront le porte à porte en cas de besoin pour passer des informations et encourager leurs consœurs à adopter des comportements responsables.

Ces centres seront ouverts aux enfants de la traite pour leur apporter les premiers secours avant leur transfert dans des centres spécialisés. Ces centres seront le lieu d'accueil provisoire et de rencontres de tous les groupes sociaux vulnérables pris en charge par le Ministère.

Les centres multifonctionnels et satellitaires aideront les cibles du Ministère à monter des projets novateurs pour augmenter l'autonomie de la femme béninoise et des couches les plus vulnérables en général.

Ils permettront d'appuyer ces cibles à l'élaboration de microprojets simples, peu coûteux et novateurs en matière de jardinage, de pisciculture. Cela servira à mobiliser les forces et à rassembler les personnes démunies pour la refondation de la solidarité légendaire des populations béninoises en prioritairement.

C'est donc pour rendre plus opérationnelles et visibles les missions du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) que le projet de construction des centres multifonctionnels gagnerait à être réalisé.

4. Objectifs du projet :

- **Finalité** : Contribuer à l'autonomisation de la femme au Bénin
- **But** : Augmenter de 30% le niveau d'écoulement des produits transformés par les femmes réunies en association et/ou groupements d'ici 2016
- **Résultats attendus** (extrants) :
 - 20 centres multifonctionnels sont construits et fonctionnels
 - 20 comités de gestion sont installés
 - Un manuel de procédures est validé et disponible

5. Bénéficiaires du projet :

- **Directs** : (utilisateurs potentiels des centres multifonctionnels)
 - les organisations de femmes ;
 - les organisations des autres cibles du MFSN ;
- **Indirects** :
 - Les autorités locales
 - Les communautés

6. Durée du projet : cinq (5) ans

7. Coût approximatif du projet : 1 000 000 000 CFA

8. Lieu d'implantation du projet : vingt (20) Communes²²

9. Contraintes et conditions critiques du projet :

▪ **Contraintes :**

- Le financement n'est pas suffisant
- Les populations n'apportent pas la totalité de leur contre partie

▪ **Conditions critiques :**

- Que le gouvernement n'adhère pas au projet
- Que les politiques nationales de développement social et de solidarité nationale soient modifiées

10. Promoteurs du projet :

Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB)

Siège social : Immeuble HOUNSOUGBO, Carré 239, Quartier Dota
Jonquet Cotonou

Adresse : 08 BP. : 175 Tri-postal

Site web : www.fadib.org

Email : fadib@yahoo.fr

Tel/ Fax. : (229) 21 31 64 84

²² L'étude de base identifiera les dites communes

11. Cadre logique du Projet

CONDITIONS CRITIQUES	RESUME NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que les politiques nationales de développement social et de solidarité nationale ne soient pas mises en cause 	<p>FINALITE Contribuer à l'autonomisation de la femme au Bénin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La part de contribution aux charges du ménage par la femme est au moins égale à 45% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que le gouvernement adhère au projet ▪ Que les PTF et le gouvernement subventionnent les activités 	<p>BUT Augmenter le niveau d'écoulement des produits transformés par les femmes réunies en associations et/ou groupements d'ici 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'augmentation est de l'ordre de 35% en 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV de Conseil de gestion ▪ Rapport d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que les autorités locales mettent à disposition les terrains ▪ Que les populations apportent la totalité de leur contre partie 	<p>EXTRANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des centres multifonctionnels sont construits et fonctionnels ▪ Des comités de gestion sont installés ▪ Un manuel de procédures est validé et disponible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 centres sont construits et équipés ▪ 20 comités de gestion sont installés ▪ Le manuel de procédures est opérationnel ▪ 10000 femmes sont alphabétisées ▪ 500 femmes sont formées en élaboration de plan d'affaires ▪ 500 femmes sont formées en gestion (GERME) ▪ 400 micros projets/entreprises sont financés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV de réception

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que le financement du projet soit bouclé; ▪ Que l'équipe de projet soit mise en place; ▪ Que les compétences soient mobilisées. 	<p>ACTIVITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les sites d'implantation ▪ Recruter les entreprises de BTP ▪ Construire et équiper les centres ▪ Identifier les femmes leaders, ▪ Mettre en place des comités de gestion ▪ Sélectionner et installer les groupements promoteurs d'AGR ▪ Faire une étude sur les opportunités d'affaires dans les communes concernées ▪ Elaborer un plan de formation Recruter des formateurs ▪ Elaborer les curricula de formation ▪ Créer un fonds de financement des AGR des femmes et groupements ▪ Elaborer un manuel de procédures <p>RESSOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources humaines ▪ Ressources matérielle ▪ Ressources financières 	<p>1 GP, 1 ingénieur BTP, 1 comptable, 2 TSAS 1 véhicule, matériel informatique et bureautique 1 000 000 000</p>	<p>Rapport d'activité</p>
---	--	--	---------------------------

Source : données de l'étude

12.Éléments du montage financier

Le montage financier prend en compte les rubriques budgétaires telles que présentées dans le tableau ci-après :

Tableau XVI: Point des rubriques du montage financier du projet

N°	RUBRIQUES	MONTANT APPROXIMATIF	OBSERVATIONS
1	Construction	500 000 000	
2	Equipements	120 000 000	
3	Institutionnalisation	25 000 000	
4	Etudes et conceptions de documents	55 000 000	
5	Fonds de démarrage	200 000 000	
TOTAL		1 000 000 000	

13.Mobilisation des crédits

a. Identification des PTF

L'autonomisation de la femme est un des défis de la promotion de la femme et du genre. Elle constitue un préalable à l'effectivité de la contribution de la femme au processus de développement en tant que partenaire à part entière de l'homme.

A ce titre, elle constitue le leitmotiv des actions de plusieurs PTF qui y consacrent d'importantes masses d'argent. Parmi ces PTF, on peut citer au Bénin :

- le PNUD
- l'UNFPA,
- la Coopération néerlandaise,
- la Coopération suisse,
- le Royaume du Danemark,
- l'USAID,
- Plan Bénin,
- Care international

Tous ces partenaires peuvent être intéressés à ce projet à travers des rencontres, des ateliers et des prises de contacts personnelles. Au terme de cette première étape, un consortium de partenaires devrait se dégager pour

présenter à son tour le projet à la réunion des PTF ou à travers une table ronde des partenaires.

Dans ce cadre, le PNUD peut être identifié comme leader.

b. Démarche de mobilisation proposée

Après les prises de contact et le plaidoyer pour obtenir l'adhésion d'un groupe de partenaires, l'étape suivante pourrait consister à lancer une étude de faisabilité qui définira clairement les besoins, les cibles spécifiques, les approches possibles ainsi que les Communes pilotes.

Sur la base de cette étude, la fiche de projet pourra être finalisée et validée avec les Ministères en charge du Développement, des Finances, des Affaires Etrangères et un groupe d'experts mis à la disposition par le PNUD et les PTF intéressés.

Le dossier ainsi monté fera l'objet de transmission à qui de droit pour entamer les négociations. A ce sujet, il s'agira de prévoir des déplacements pour le suivi du dossier et la nomination d'un coordonnateur pour rester en contact permanent avec les bailleurs.

L'Etat béninois manifestera sa bonne volonté en inscrivant sa contrepartie au Budget National (BN).

Paragraphe 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Les approches de solutions préconisées ne seront mises en œuvre que si certaines conditions sont remplies. Ces conditions, essentiellement des recommandations, sont énumérées dans les points qui suivent :

I. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale

L'amélioration dans l'élaboration des projets communautaires au profit des cibles du ministère et la mobilisation des crédits nécessite certaines décisions majeures. Il s'agit de :

- Réorienter les missions du FADIB en définissant clairement le rôle du secteur en matière de développement social ;
- Faire le plaidoyer pour l'accroissement des moyens budgétaires alloués au Fonds ;
- Définir un mécanisme de mise en place de points focaux dans les Communes de la zone pilote d'intervention ;
- Assurer un bon leadership à la tête du Fonds, la définition de profils adéquats afin de garantir un management éclairé.

II. Recommandations à l'endroit des responsables du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base

Les actions visant l'amélioration dans l'élaboration des projets communautaires au profit des cibles du ministère et la mobilisation des crédits reposent essentiellement sur les responsables du Fonds. C'est pourquoi, ils doivent :

- Faire le plaidoyer auprès des autorités du MFSN afin d'intégrer dans les nouveaux textes en élaboration le volet infrastructures sociocommunautaires ;
- Rédiger une nouvelle démarche intégrant la stratégie de facilitation rapprochée ;
- Elaborer la Politique Nationale de Développement social ;
- Proposer une étude diagnostique sur l'opportunité de la création des centres multifonctionnels.

CONCLUSION

Le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB) constitue un maillon important dans la conduite du développement social et de la lutte contre la pauvreté, notamment au sein des couches les plus vulnérables. La démarche qu'il met en œuvre assure la participation de toutes les couches sociales au diagnostic des problèmes et des besoins liés directement à la vie des cibles. Autrement dit, la démarche favorise la démocratie communautaire et aboutit à des projets dont la mise en œuvre devrait effectivement impacter la vie des populations.

Mais au terme de cette étude, il ressort que le processus communautaire d'élaboration de projets souffre de quelques insuffisances et plus précisément d'une insuffisance de suivi. De même, le FADIB en tant que structure faitière, ne réussit pas à mobiliser des financements au profit des projets ainsi élaborés au niveau des villages des Communes pilotes d'intervention du Fonds. Cette faible mobilisation des crédits additionnels serait due au mauvais montage de projets et programmes fédérateurs et à l'absence d'une plate forme de négociation des financements.

Plusieurs propositions peuvent être expérimentées pour rendre le FADIB plus performant et adapter les besoins des cibles spécifiques du ministère aux orientations de la nouvelle structure en gestation.

Les solutions envisagées correspondent donc à un suivi plus approprié de la démarche d'élaboration des projets avec l'appui de points focaux d'une part et d'autre part, par l'élaboration d'un premier projet de construction de centres multifonctionnels au profit de la promotion de la femme et de son autonomisation.

Ces innovations ont besoin du leadership des autorités du Ministère et d'un management éclairé des responsables du Fonds.

La mise en œuvre du développement social par le ministère dépend d'une meilleure prise en compte des mutations en cours dans le monde et dans la sous-région et au respect des missions régaliennes du secteur social dont le rôle est de garantir l'équité et la justice sociale.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES SPECIALISES

1. BARREYE Jean-Yves, BOUQUET Brigitte, CHANTREAU André, LASSUS Pierre, (sous la direction de,), **Dictionnaire critique de l'action sociale**, Paris, Bayard, 1995
2. CASTEL Robert, **La métamorphose de la question sociale**, Gallimard, poche, 1999
3. DUBOIS Jean-Luc et MAHIEU François Régis, « **la dimension sociale du DD : réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ?** » in Jean-Yves Martin (dir.) **Développement durable ? Doctrines, politiques, évaluations**, IDR Editions, Paris, 2002, p. 73-94
4. LAVILLE Jean-Louis (dir.) **L'économie solidaire. Une perspective internationale**, Desclée de Brouwer, 1994
5. MONDOLFO Philip, **Conduire le développement social**, Dunond, 2005, 2^e éd. (2001)
6. PERRET Bernard, «**Développement social durable : quels indicateurs ?** », in Jean-Paul Maréchal et Béatrice Quenaud (dir.) **le Développement durable, une perspective pour le XXIème siècle**, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2005, pp. 341-347

II. REVUES ET CAHIERS DE RECHERCHE

1. BANQUE MONDIALE, **Rapport sur le développement dans le monde 2007**
2. BEVORT Antoine, « **A propos des théories du capital social : du lien social à l'institution politique** », sociologie du travail, n° 45 (2003), pp. 407-419
3. MFSN, (2008), « **Comment le MFE peut-il contribuer au Bénin émergent ?** », Le Social n° 16
4. OUATTARA Claude, **Développement communautaire et réduction de la pauvreté dans un contexte de décentralisation**, Communication séminaire ENDSA, juin 2003

5. PNUD, **Rapport mondial sur le développement humain**, Economica, 2003
6. FAO (2002), **Guide technique de gestion du cycle de projet, Programme d'analyse socioéconomique selon le genre**

III. DOCUMENTS NON PUBLIES

1. ENAM, (2007), « **Référentiel des mémoires** »
2. FADIB, (2007), « **Démarche FADIB** »
3. FADIB, (2007), « **Manuel de procédures administratives, comptables, financière et de gestion des composantes du FADIB** »
4. FADIB (2007), « **Curriculum sur le développement communautaire** »
5. FADIB, (2006, 2007,2008), **Rapport annuel d'activités**
6. FADIB, (2009), **Rapport d'étape sur le Programme de Développement Villageois (PDV)**
7. FADIB (2007), **Rapport de l'Etude sur l'identification des zones pilotes d'intervention du FADIB**

IV. SITES WEB

1. www.irts-pacacorse.com/content: Annexe III : Intervention professionnelle en service social, Intervention sociale d'aide à la personne (ISAP) et intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC) - définitions et exemples -
2. www.xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/
3. philip.mondolfo@libertysurf.fr
4. www.ads.ma
5. www.saharadumaroc.net
6. www.unpan1.un.org

V. TEXTES LEGISLATIFS

1. Décret N°2008-275 du 19 mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB)

2. Décret N° 2009-244 du 9 juillet 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Famille et de la solidarité Nationale (MFSN)

ANNEXES

Annexes n°1 : Guides d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

(Avec les autorités du MFSN et les cadres du FADIB)

Madame/monsieur,

Merci de répondre à nos questions dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de formation en gestion des projets à l'ENAM/UAC sur « les problèmes liés à la mise en œuvre du développement social au FADIB : analyse et approches de solution ».

Vos réponses et suggestions seront d'une grande contribution à l'amélioration des orientations de la structure.

I. GENERALITES

1. Structure :.....
2. Poste :.....
3. Ancienneté au poste :.....
4. Type d'acteur :.....

II. CONNAISSANCE SUR LE DEVELOPPEMENT SOCIAL ET SUR FADIB

1. Quelle est votre compréhension du développement social ?
.....
.....
.....
.....
2. Quels sont les domaines qu'il couvre ?
.....
.....
.....
3. Selon vous le développement social est-il compatible avec l'action sociale ?

Oui /__/

Non /__/

4. Si oui, Comment ?

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

5. Si non, pourquoi ?

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

6. Quelle est la mission du FADIB en matière de développement social ?

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

7. Quelles sont les étapes de mise en œuvre de cette mission ?

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

III. ELABORATION DES PROJETS

8. Comment élabore-t-on (étapes) les projets dans la démarche FADIB ?

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

9. Pensez-vous que la démarche est suffisamment appuyée
techniquement ?

Oui /__/

Non /__/

10. Si non qu'est-ce qui manque pour atteindre la qualité dans l'élaboration
des projets ?

.....
.....
11.Pensez-vous que le FADIB doit élaborer ses propres projets et programmes pour fédérer ceux élaborés par les communautés à la base ?

Oui /__/

Non /__/

12.Si oui, en quoi faisant ?

.....
.....

IV. RECHERCHE DE FINANCEMENT

13.Le FADIB a-t-il obtenu un financement pour ses actions au profit des communautés ?

Oui /__/

Non /__/

14.Sinon, pourquoi ?

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

15.Qui est responsable de la recherche de financement au niveau du Fonds?

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

16.Quelles sont les stratégies développées pour cette recherche de financement?

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

17.Sur quelle base les différentes tentatives ont-elles échoués ?

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

18.Que faut-il faire pour assurer le financement des actions de développement social au niveau du FADIB ?

.....
.....

GUIDE D'ENTRETIEN

(Avec les autorités locales et autres responsables au niveau des mairies)

Madame/monsieur,

Merci de répondre à nos questions dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de formation en gestion des projets à l'ENAM/UAC sur « les problèmes liés à la mise en œuvre du développement social au FADIB : analyse et approches de solutions ».

Vos réponses et suggestions seront d'une grande contribution à l'amélioration des orientations de la structure.

I. GENERALITES

5. Département :.....

6. Commune :.....

7. Village :.....

8. Structure :.....

9. Poste :.....

10. Ancienneté au poste :.....

11. Type d'acteur :.....

II. CONNAISSANCE SUR LE DEVELOPPEMENT SOCIAL ET SUR FADIB

12. Quelle est votre compréhension du développement social.

.....
.....

13. Quelles actions le FADIB a-t-il mené dans ce cadre avec vous ?

.....
.....

14. Quel a été votre rôle à l'occasion de ces activités ?

.....

15. Etes-vous capable de reprendre à vous seul la démarche (différentes étapes) entreprise à cette occasion.

Oui /__/ Non /__/

16. Si oui, citer les étapes de la démarche et dites ce qui vous y a été fait.

N°	TITRE	CONTENU	OBSERVATIONS

17. Avez-vous bénéficié d'un appui pendant l'exercice ?

Oui /__/ Non /__/

18. Si oui, de qui ?

DDFSN /__/ FADIB /__/

19. Comment appréciez-vous l'appui apporté ?

.....

20. Si vous n'avez pas apprécié l'appui apporté, qu'auriez-vous préféré ?

.....

21. Pensez-vous que le FADIB devrait mettre à votre disposition des personnes capables de mieux vous appuyer ?

Oui /__/ Non /__/

22. Si oui, quel profil ces personnes doivent-elles avoir ?

.....

23. Selon vous quelle influence cela peut-il avoir sur les projets élaborés.

.....

TABLE DES MATIERES

Titres	Pages
Déclaration d'engagement	i
Dédicace	ii
Glossaire	iii
Résumé	v
Remerciements	vi
Sommaire	vii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures et graphes	ix
Liste des sigles et abréviations	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Le FADIB : élaboration de projet et recherche de financement	5
SECTION1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	6
Paragraphe 1 : Présentation générale du FADIB	6
I. Historique et mission	6
A. Historique et évolution	6
B. Mission	9
II. Organisation et fonctionnement du fonds	9
A. Organisation	9
B. Fonctionnement	11
1. Les domaines d'intervention	11
2. Les principes d'intervention du FADIB	12
3. Les bénéficiaires	13
4. Le partenariat	13
C. Financement des initiatives de base	14
Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux	15
I. Restitution du mécanisme d'identification et financement des projets communautaires	15
A. Les étapes de la mise en œuvre de la composante « infrastructures sociocommunautaires »	15
B. Analyse critique du mécanisme d'identification et de financement des projets communautaires	17
II. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	19
A. Inventaires des atouts (forces et opportunités)	19
B. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	19
SECTION 2 : Ciblage des personnes enquêtées et problématique	21
Paragraphe 1 : Problématique de l'étude	21
I. Regroupement des problèmes par problématique	21
II. Choix de la problématique et formulation du sujet	23

Paragraphe 2 : Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie	24
I. Spécification de la problématique choisie	24
II. Vision globale de résolution de la problématique	24
III. Séquence de résolution de la problématique	26
CHAPITRE PREMIER : Cadre théorique, méthodologie de la recherche	27
SECTION 1 : Cadre théorique et revue de littérature	28
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de recherche	28
I. Objectifs de l'étude	28
II. Hypothèses de l'étude	28
Paragraphe 2 : Revue de littérature	32
I. Développement social : un outil d'action sociale	32
II. Projet : un instrument de changement social	36
III. Recherche de financement : une démarche méthodique	38
SECTION 2 : Méthodologie de l'étude	43
Paragraphe 1 : Approche méthodologique	43
I. Approche théorique de l'étude	43
II. Approche empirique de l'étude	44
A. La population de l'étude	44
B. L'échantillonnage	44
C. Les outils de collecte des données	46
D. Les techniques de traitement des données	46
E. Les seuils décisionnels pour la vérification des hypothèses	46
Paragraphe 2 : Mise en œuvre de l'étude et difficultés rencontrées	47
I. Mise en œuvre de l'étude	47
II. Limites de l'étude et difficultés rencontrées	47
CHAPITRE DEUXIEME : Analyse des données et suggestions	49
SECTION 1 : Analyse des données et diagnostic	50
Paragraphe 1 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses	50
I. Présentation et analyse des données	50
A. La connaissance de la notion de développement social	50
B. La connaissance du processus d'élaboration des projets	52
C. La connaissance du processus de recherche de financement	54
II. Vérification des hypothèses	57
A. La vérification de l'hypothèse n°1	57
B. La vérification de l'hypothèse n°2	58
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic	60
I. Contenu du diagnostic	60
A. Les éléments du diagnostic n°1	60
B. Les éléments du diagnostic n°2	60
II. Limites du diagnostic	61
SECTION 2 : Solutions et conditions de mise en œuvre	62

Paragraphe 1 : Approches de solutions	62
I. Approches de solutions au problème de l'insuffisance dans l'élaboration des projets et programmes de développement social	62
II. Approches de solutions au problème de la faible capacité de mobilisation des ressources financières extérieures	62
III. Fiche de projet	64
1. Titre du projet	64
2. Contexte du projet	64
3. Justification du projet	65
4. Objectifs du projet	66
5. Bénéficiaires	66
6. Durée du projet	66
7. Coût approximatif du projet	66
8. Lieu d'implantation du projet	67
9. Contraintes et conditions critiques	67
10. Promoteur	67
11. Cadre logique initial	68
12. Eléments du montage financier	70
13. Mobilisation de crédits	70
a. Identification des PTF	70
b. Démarche de mobilisation proposée	71
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	72
I. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale	72
II. Recommandations à l'endroit des responsables du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base	72
CONCLUSION	73
Bibliographie	A
Annexes	D
Tables des Matières	I