



MODULE 2

LE PLAIDOYER ET LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Préparé par :

Pr Abdou Salam FALL (PhD. Sociologie)
Directeur de Recherche des universités
de classe exceptionnelle

Dakar, le 27 mars 2025

SOMMAIRE

Résumé.....	5
A. Le plaidoyer par les réseaux d’OSC.....	6
1. Le plaidoyer : définition et objectifs.....	7
2. Les conditions de réalisation du plaidoyer.....	9
3. Stratégies et outils pour un plaidoyer efficace.....	15
Exercices.....	20
B. La mobilisation des ressources financières.....	21
1. L’introduction à la mobilisation des ressources financières.....	22
2. Les leçons apprises d’ailleurs.....	23
3. Les théories de la mobilisation de ressources financières.....	24
4. L’identification des sources de financement.....	26
5. Les dispositions institutionnelles de suivi des sources de financement.....	28
6. Les critères d’éligibilité au financement.....	30
7. La note conceptuelle.....	33
8. La soumission de proposition de projet aux partenaires techniques et financiers.....	34
9. Savoir rédiger un projet de développement (Proposition complète).....	38
10. La lettre de transmission.....	40
11. Le budget.....	42
12. Suivi et évaluation de la mobilisation de ressources.....	46
14. Exercices :.....	48
Bibliographie.....	54
Annexes :.....	55

Liste des sigles et abbréviations

ACDI	Netherlands Ministry of Foreign Affairs
AECID	Spanish Agency for International Development Cooperation
AFD	Agence Française de Développement
AICS	Italian Agency for Development Cooperation
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CIDCA	China International Development Cooperation Agency
DANIDA	Danish International Development Agency
DPA	Development Partnership Administration
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCDO	Foreign, Commonwealth and Development Office
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Système des Nations Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaire technique et Financier
SFI	Société Financière Internationale
SWISS	Swiss Agency for Development and Cooperation
TIKA	Coordination Agency
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Liste des encadrés

Encadré 1 : Définition générale du plaidoyer	8
Encadré 2 : Définition en sciences sociales	8
Encadré 3 : Définition dans le domaine du plaidoyer des OSC.....	8
Encadré 4 : Définition en lien avec les droits humains.....	8
Encadré 5: Le plaidoyer dans les OSC	18
Encadré 6: Les théories de la mobilisation des ressources :	24
Encadré 7 : Modalités de suivi des besoins et opportunités.....	29
Encadré 8: La théorie du changement.....	34
Encadré 9: Choix du sujet.....	36
Encadré 10: Structure d'un projet de développement	39
Encadré 11 : Exemple de lettre de transmission	41

Liste des schémas

Schéma 1: Cycle d'efficacité du plaidoyer	10
Schéma 2: Comment réussir le plaidoyer	11
Schéma 3: Comment améliorer l'efficacité du plaidoyer	11
Schéma 4: Types de savoirs	12
Schéma 5: Dynamiques des interactions.....	13
Schéma 6: Comment optimiser la formulation et la diffusion des messages	15
Schéma 7: Processus de plaidoyer séquentiel.....	16
Schéma 8: Maximiser l'impact par l'expertise et la collaboration stratégique.....	23
Schéma 9: Les critères de pertinence.....	31
Schéma 10: Critères de réussite du projet.....	32
Schéma 11: Structure d'une note conceptuelle.....	33
Schéma 12: Principes clés pour une élaboration budgétaires efficace et stratégique	43
Schéma 13: Principes de gestion budgétaire.....	45

Liste des tableaux

Tableau 1: Grille d'évaluation du plaidoyer des OSC.....	19
Tableau 2: Grille d'évaluation de la mobilisation de ressources des OSC.....	46

Résumé

Ce module explore en profondeur les stratégies et les outils permettant aux Organisations de la Société Civile (OSC) de mener des actions de plaidoyer efficaces et de mobiliser les ressources nécessaires à leurs missions. Nous examinons comment les OSC peuvent mobiliser des ressources pour contribuer au financement du développement, renforcer leur influence sur les politiques publiques et pérenniser leurs actions.

Ce module vise à fournir aux OSC les connaissances et les compétences nécessaires pour mener des actions de plaidoyer impactantes et diversifier leurs sources de financement, afin de contribuer de manière durable au développement des communautés.

La première partie module débute par une introduction à la notion de plaidoyer, en définissant ses objectifs et en identifiant les questions clés à se poser pour élaborer une stratégie efficace. Ensuite les parties prenantes sont présentées, en analysant leurs interactions et en déterminant les décideurs clés à cibler. Puis, les facteurs de résistance au changement et les messages susceptibles d'influencer les décideurs sont examinés. Enfin, l'importance du plaidoyer dans les OSC est explorée, en présentant des stratégies et des outils pour un plaidoyer efficace. La deuxième partie du module est consacrée à la mobilisation des ressources, à la systématisation des leçons apprises dans le cadre d'initiatives déjà menées, à l'identification des opportunités de financement et à la rédaction de propositions convaincantes.

A. Le plaidoyer par les réseaux d'OSC

Cette première partie du module présente une analyse structurée des éléments clés du plaidoyer qui s'inscrit dans l'action des OSC en faveur de la gestion du changement¹. Elle débute par une exploration du cycle d'efficacité, qui repose sur trois dimensions complémentaires : le savoir (compréhension des dynamiques sociales et politiques), le savoir-faire (compétences pratiques pour influencer) et le savoir-être (aptitudes comportementales adaptées). Ensuite, elle examine les facteurs de réussite, notamment la définition des objectifs, l'identification des porteurs de changement et des acteurs clés. L'accent est également mis sur l'amélioration de l'efficacité du plaidoyer, en identifiant les parties prenantes et en anticipant les résistances au changement. Enfin, la section aborde l'élaboration de messages influents et conclut avec les stratégies et outils nécessaires pour un plaidoyer efficace, en insistant sur la complémentarité entre plaidoyer et lobbying.

1. Le plaidoyer : définition et objectifs

1.1. Définition du plaidoyer

Le plaidoyer est une approche proactive et un processus dynamique de communication. Il repose sur l'initiative, l'anticipation des changements nécessaires et un système d'actions argumentées visant à influencer les décisions publiques, politiques, ou sociales.

Dans le cadre des OSC, le plaidoyer vise à partager les idées nouvelles, les connaissances accumulées, les méthodes éprouvées, les outils expérimentés et les pratiques systématisées afin d'influencer les décisions. Le plaidoyer devient ainsi un levier pour promouvoir des politiques publiques qui prennent en compte l'intérêt général et les préoccupations environnementales et sociales.

Le plaidoyer n'est pas seulement un discours, il est un processus d'influence sur les acteurs sociaux et les décideurs. Il met l'accent sur des problèmes spécifiques et cherche à les faire reconnaître par le public et les responsables politiques pour induire des changements concrets.

¹ La gestion du changement est le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi des changements au sein d'une organisation. Elle vise à minimiser les perturbations et à maximiser l'adoption des changements par les parties prenantes. La gestion du changement implique de comprendre les facteurs qui influencent le changement, de communiquer efficacement avec les parties prenantes, de fournir une formation et un soutien et de surveiller les progrès.

Quelques définitions du plaidoyer

Encadré 1 : Définition générale du plaidoyer

Le plaidoyer est une **démarche stratégique** qui vise à **influencer les décideurs** politiques, économiques ou sociaux afin de **provoquer un changement** favorable à une cause donnée. Il repose sur la **mobilisation des acteurs concernés** et sur l'utilisation d'arguments fondés.

Référence :

Keck, M. E., & Sikkink, K. (1998). *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca: Cornell University Press.

Encadré 2 : Définition en sciences sociales

Définition :

« Le plaidoyer est un processus qui consiste à **promouvoir une cause, une idée ou une politique** en **mobilisant des arguments, des faits et des stratégies de communication** en vue d'**influencer les décideurs et l'opinion publique**. »

Référence :

Rocheftort, D. A., & Cobb, R. W. (1994). *The Politics of Problem Definition: Shaping the Policy Agenda*. Lawrence: University Press of Kansas.

Encadré 3 : Définition dans le domaine du plaidoyer des OSC

Définition :

« Le plaidoyer est **un ensemble d'actions organisées** et menées pour **influencer les politiques et les pratiques des institutions** en faveur d'un groupe ou d'**une cause spécifique**. »

Référence :

VeneKlasen, L., & Miller, V. (2002). *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. Oklahoma City: World Neighbors.

Encadré 4 : Définition en lien avec les droits humains

Définition :

« Le plaidoyer est une activité visant à **promouvoir, protéger et défendre les droits des personnes** en **influençant les lois, les politiques et les pratiques des gouvernements** et des institutions. »

Référence :

UNESCO (2011). *Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

En résumé : Le plaidoyer est processus stratégique de collectif visant à influencer les décideurs et l'opinion pour le changement.

1.2. Objectifs du plaidoyer

Dans un contexte tel que celui de l'Afrique de l'Ouest, où les structures politiques sont souvent centralisées et où la concertation entre acteurs institutionnels reste faible, les réseaux d'acteurs de la société civile sont essentiels pour influencer les politiques publiques. Le plaidoyer devient alors un moyen stratégique pour :

- Sensibiliser les acteurs locaux aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.
- Valoriser les connaissances et les pratiques locales à travers une capitalisation des savoirs et des expériences.
- Attirer l'attention des décideurs sur les effets des décisions prises sur les populations locales et les environnements.
- Préserver une vision globale qui lie la décision politique à des conditions humaines et écologiquement durables pour la production de biens et services.

2. Les conditions de réalisation du plaidoyer

Dans ce qui suit, il est présenté i) le cycle d'efficacité, ii) les facteurs de réussite et iii) l'amélioration de l'efficacité du plaidoyer, iv) les facteurs de résistance au changement et v) les messages susceptibles d'influencer.

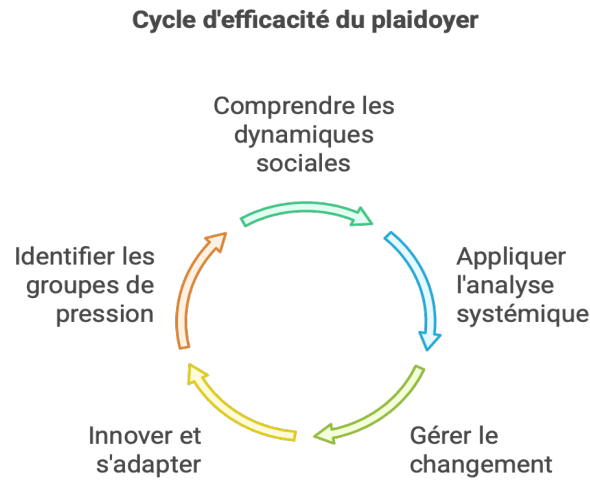
2.1. Le cycle d'efficacité

Le cycle d'efficacité se traduit par des savoirs, des savoirs-faire et des savoirs-être.

2.1.1. Le savoir

Le plaidoyer, qu'il soit dans le cadre général ou spécifiquement lié à l'activité des OSC, repose sur une compréhension fine des dynamiques sociales et politiques. Cela inclut des notions comme l'analyse systémique, la gestion du changement, l'innovation et l'adaptation. Ces termes permettent d'appréhender comment influencer efficacement les processus décisionnels. Une autre compétence clé est l'identification des groupes de pression, ces acteurs étant souvent déterminants dans l'orientation des décisions publiques. La connaissance de ces acteurs et de leurs stratégies est essentielle pour toute approche de plaidoyer.

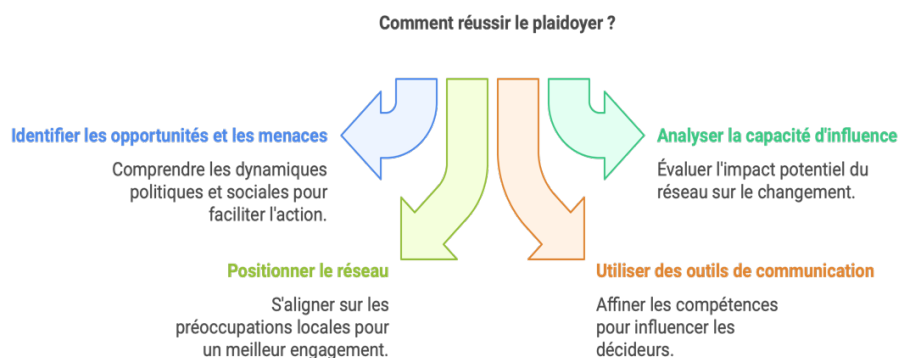
Schéma 1: Cycle d'efficacité du plaidoyer



2.1.2. Le savoir-faire

Pour réussir dans un processus de plaidoyer, il est crucial de déterminer les opportunités et les menaces en identifiant les dynamiques politiques et sociales qui peuvent faciliter ou freiner l'action du plaidoyer. Il est également nécessaire d'analyser la capacité d'influence en mesurant l'impact possible du réseau dans le processus de changement et en déterminant son pouvoir d'influence. Le positionnement du réseau d'OSC est essentiel car le plaidoyer s'appuie sur un bon positionnement en fonction des enjeux politiques et sociaux. Il est crucial que le réseau soit bien ancré dans les préoccupations locales, qu'il s'agisse de politiques agricoles, d'écologie ou de développement social, etc. Enfin, l'utilisation d'outils de communication et de négociation est indispensable car le plaidoyer implique des compétences en lobbying, en communication interpersonnelle, en prise de parole publique et en négociation. Ces outils sont déterminants pour influencer les décideurs et orienter les politiques publiques.

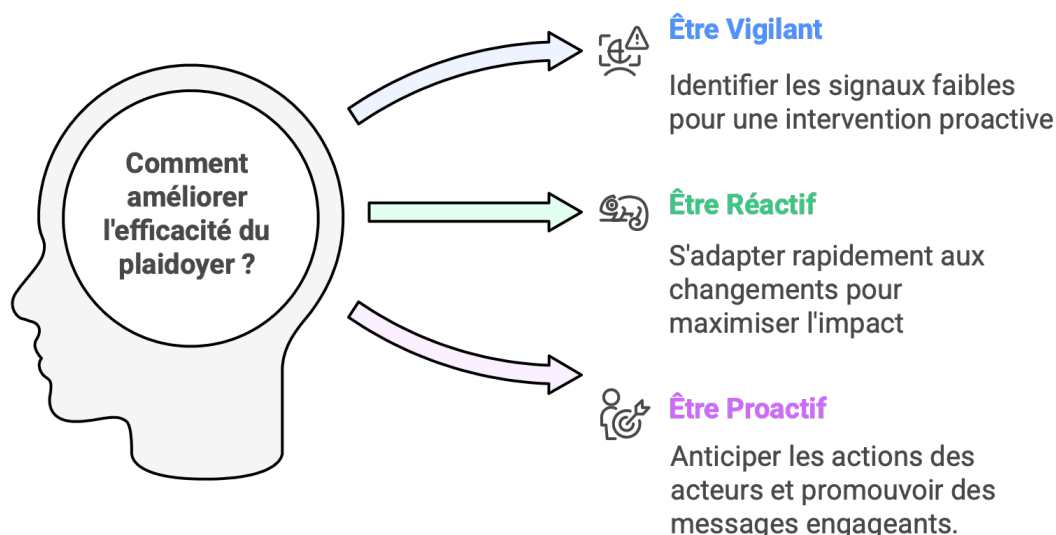
Schéma 2: Comment réussir le plaidoyer



2.1.3. Le savoir-être

Les compétences comportementales sont tout aussi essentielles. Il est nécessaire d'être vigilant pour identifier les signaux faibles² dans les débats et les processus décisionnels afin de réagir à temps. Il est également utile d'être réactif pour s'adapter rapidement aux évolutions du contexte, qu'elles soient politiques, économiques ou sociales, afin de maximiser l'impact du plaidoyer. La proactivité est essentielle pour anticiper sur les jeux d'acteurs et promouvoir des messages forts qui sont susceptibles de mobiliser l'attention des acteurs et décideurs.

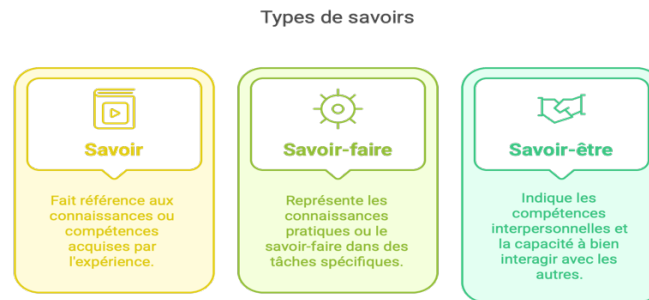
Schéma 3: Comment améliorer l'efficacité du plaidoyer



² Les signaux faibles sont des informations subtiles ou ambiguës qui peuvent indiquer des tendances ou des événements futurs. Ils sont souvent difficiles à détecter et à interpréter, mais ils peuvent fournir des informations précieuses pour anticiper les changements et prendre des décisions stratégiques. La détection et l'analyse des signaux faibles sont particulièrement importantes dans les environnements incertains ou en évolution rapide.

En résumé, ces trois types de savoirs sont à mobiliser avec habileté afin d'atteindre les objectifs du plaidoyer.

Schéma 4: Types de savoirs



Il est utile de combiner ces différents types de savoirs car ils sont complémentaires : les connaissances, les aptitudes à agir et les comportements adéquats vont ensemble.

2.2. Les facteurs de réussite ou les questions clés pour le plaidoyer

Dans tout plaidoyer, une question centrale consiste à se demander :

- Quelle est la situation finale voulue ? Et ainsi quels sont les changements recherchés ?
- Définir clairement les objectifs à atteindre est essentiel pour orienter les actions de plaidoyer.
- Qui sont les porteurs des changements ? Il faut se demander qui sont les porteurs des changements recherchés ? Quelles sont leurs capacités, leurs potentialités et limites ?
- Identifier les acteurs clés qui peuvent contribuer à la réalisation des changements souhaités est une étape décisive.

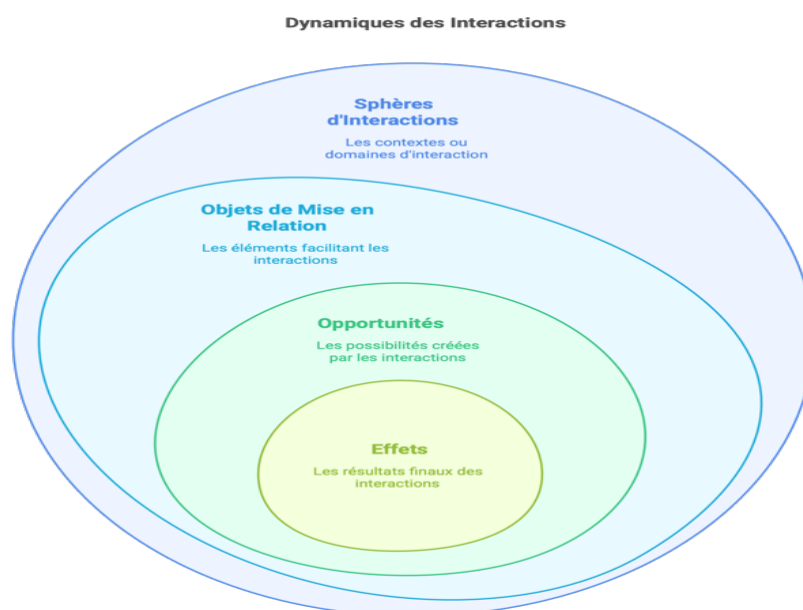
Cette seconde étape permet de repérer les leaders et les groupes de pression capables ou susceptibles d'influencer les orientations en vue de décisions favorables aux changements souhaités. Il s'agit de cibler les personnes et les organisations qui ont le pouvoir d'influencer les décisions politiques et de les mobiliser en faveur de la cause défendue.

2.3. L'amélioration de l'efficacité du plaidoyer ou l'identification des parties prenantes

La détermination des autres parties prenantes nécessite de faire une typologie de ces acteurs et d'analyser les modalités de leurs interactions avec les porteurs de changements. Une analyse approfondie des parties prenantes permet de comprendre leurs intérêts, leurs motivations et leurs relations, ce qui est essentiel pour élaborer des stratégies de plaidoyer efficaces. Dans ce cadre, il est utile d'identifier :

- Les sphères de leurs interactions ;
- Les objets de mise en relation ;
- Les opportunités créées ;
- Les effets attendus.

Schéma 5: Dynamiques des interactions



Au sein des parties prenantes, il doit être déterminé par les décideurs. Il est important d'identifier les décideurs clés et de comprendre leurs priorités et leurs contraintes.

Ainsi fait, on peut se poser les questions suivantes :

- Quels sont leurs intérêts ?
- Leurs sensibilités ?

- Leur rigidité à la fois sur le plan personnel et institutionnel ?
- Leurs connexions avec d'autres groupes de pressions ?

Une fois qu'on a une assez bonne maîtrise des acteurs, le choix des messages est essentiel dans une entreprise de communication.

2.4. Quels sont les facteurs de résistance au changement ?

Plusieurs situations peuvent conduire à la manifestation de résistance au changement :

- Les objectifs de changement ne sont pas clairs pour tous les acteurs.
- Certains acteurs ont peur de perdre des positions de pouvoir ou des avantages.
- Certains peuvent ne pas être convaincus de l'opportunité du changement : les uns le disent d'autres le camouflent.
- Des acteurs se sentent exclus du processus de décision.
- Certains ne possèdent pas toutes informations nécessaires : distorsions dans l'accès aux informations.
- Des parties prenantes (individuelles ou collective) peuvent s'opposer à l'initiateur du processus de changement.

Il est essentiel d'identifier les sources de résistance au changement afin de les anticiper et de les surmonter.

2.5. Quels sont les messages susceptibles d'influencer ?

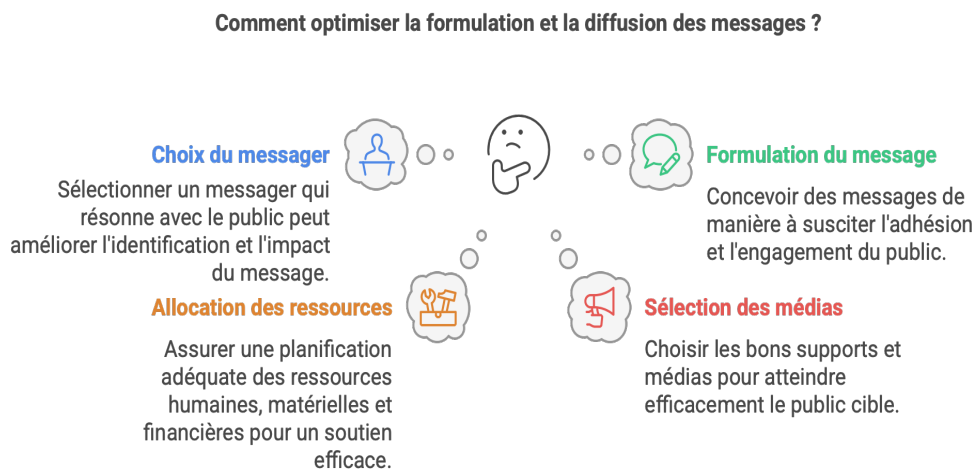
Les messages s'élaborent en tenant compte des changements à conduire et de la réceptivité du public cible.

- Il est important de connaître son public cible et d'adapter son message en conséquence. Ils doivent être pertinents. Pour cela, il est utile de rappeler qu'un message doit être accessible donc il doit être simple et à propos mais profond.
- La simplicité et la profondeur sont essentielles pour marquer les esprits. Quelle que soit sa profondeur, un message s'use avec le temps. Il est donc généré pour un temps court. Son renouvellement part du principe de logique itérative. Il doit être adapté et susceptible d'être porté car renvoyant à une préoccupation présente.
- Pour rester pertinent, le message doit être régulièrement mis à jour.

- L'élaboration des messages est un exercice créatif. Il demande une attention du groupe promoteur. Le rôle des porteurs des messages est tout aussi important car les messages qui sont susceptibles de convaincre sont naturellement diffusés. La crédibilité des porteurs de message est un facteur clé de succès.

On doit donc se poser la question suivante :

Schéma 6: Comment optimiser la formulation et la diffusion des messages

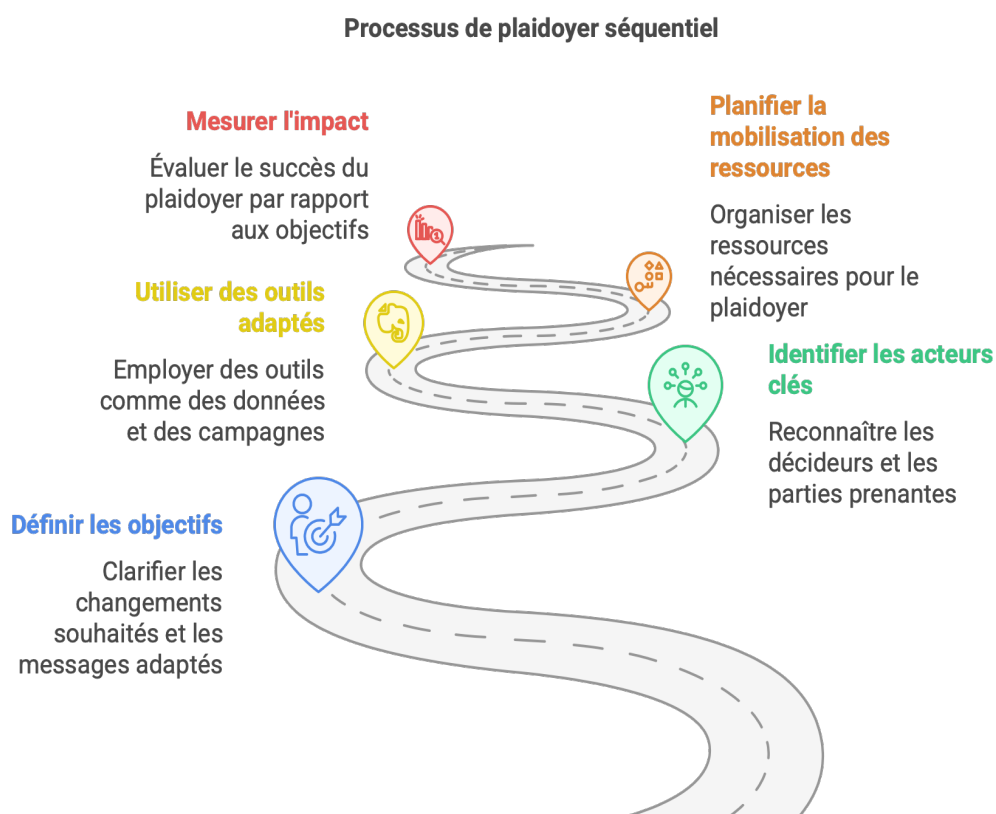


3. Stratégies et outils pour un plaidoyer efficace

Pour un plaidoyer efficace, il est essentiel de mettre en place une stratégie claire et structurée. Cela implique de définir des objectifs précis, d'identifier les acteurs clés, d'utiliser des outils adaptés, de planifier la mobilisation des ressources et de mesurer l'impact des actions entreprises. La maîtrise du processus de plaidoyer séquentiel et la complémentarité entre le plaidoyer et le lobbying constituent les éléments de la stratégie efficace.

3.1. Le processus de plaidoyer séquentiel

Schéma 7: Processus de plaidoyer séquentiel



Les médias ou supports doivent être sélectionnés en fonction du milieu concerné. Leur accessibilité est déterminante. Il est généralement admis que le plaidoyer demeure une action davantage publique, c'est pourquoi les supports doivent être diversifiés : oraux, écrits, audiovisuels, etc.

Par oraux, on entend des messages forts par des portes-parole de communauté, des communicateurs traditionnels, des leaders de groupes d'acteurs, des interventions poignantes de citoyens relatant un problème de développement ou vulnérabilité ou besoin crucial appelant des actions visant le changement.

Par écrits, généralement on considère un blog rédigé par des observateurs, un policy brief écrit par des chercheurs, des coupures de presse élaborées par des journalistes, des extraits de

rapports issus d'organismes crédibles et qui visent à convaincre de l'urgence d'agir pour changer la situation des communautés ou groupes sociaux défavorisés.

Par audiovisuels, on réfère à des courts films-documentaires, des extraits de supports numériques, des enregistrements audios tous pointant du doigt une inégalité, une vulnérabilité, une inéquité ou plus simplement un espace libre d'actions novatrices incitant à agir pour l'intérêt général.

Il est important de choisir les canaux de communication les plus adaptés à son public cible.

NB : Voir la section annexe pour des exemples de supports écrits et audiovisuels.

3.2. La comparaison entre le plaidoyer et le lobbying

Lorsque le plaidoyer est le moyen d'action d'un réseau, il doit impliquer la diversité de ses membres. Un réseau privilégie une approche par le bas qui réalise son ancrage social. Le plaidoyer se rapproche naturellement du lobbying qui est une autre méthode pour influencer les décisions et conduire les changements souhaités. Le lobbying est une stratégie complémentaire au plaidoyer, qui consiste à exercer une influence directe sur les décideurs politiques. Il procède par des actions sous-terraines ou de proximité pour influencer les décisions. Alors que le plaidoyer est ouvert, en revanche, le lobbying est discret. Ils visent tous les deux à influencer les décisions pour le changement.

Le plaidoyer, mené par les Organisations de la Société Civile (OSC), vise à défendre les intérêts des initiatives qui placent l'humain et l'environnement au cœur de leurs activités. Il s'agit de promouvoir des idées novatrices, des bonnes pratiques, des paradigmes révolutionnaires, des expériences inspiratrices qui toutes participent à co-construire les stratégies de transformations économiques et sociales ainsi que les politiques publiques visant le développement endogène.

Ce plaidoyer a pour objectif de :

- Obtenir la reconnaissance politique et institutionnelle de ces modèles à promouvoir auprès des décideurs,
- Influencer les politiques publiques pour qu'elles soutiennent et favorisent les modèles novateurs,
- Accroître leur visibilité et leur compréhension auprès du grand public.

En résumé, les OSC, à travers leurs actions de plaidoyer, cherchent à co-construire une société plus juste et durable en promouvant des alternatives économiques qui répondent aux défis sociaux et environnementaux contemporains.

Un plaidoyer bien mené peut avoir un impact significatif sur les politiques publiques et les pratiques. Il permet de faire entendre la voix des personnes concernées, de promouvoir des solutions innovantes et de contribuer à la co-construction d'une société plus juste et durable.

3.3. Le suivi-évaluation du plaidoyer

Il est utile de mettre en place un dispositif de suivi des effets et impacts des messages communiqués lors du plaidoyer. Ce dispositif permet de tracer les changements dans les politiques publiques et l'influence sur les décideurs. Les indicateurs précis pour mesurer ces résultats sont identifiés en amont. Ils peuvent se décliner selon le nombre d'engagements ou de politiques modifiées, le taux de participation et la diversité des parties prenantes mobilisées ou sensibilisées durant et après les campagnes, etc.

Le mécanisme de mesure peut être qualitatif et quantitatif. À cet effet, des outils comme Google Forms, Microsoft Forms, etc. peuvent être mis à contribution pour suivre périodiquement les effets de court-terme ou moyen-terme voir long-terme.

Les indicateurs de mesure des effets et impacts des messages de plaidoyer en développement peuvent s'articuler sur les plans suivants: effets immédiats (court terme), effets intermédiaires

(moyen terme) et impacts à long terme. Pour aider, voici quelques indicateurs pour chaque catégorie:

Tableau 1: Grille d'évaluation du plaidoyer des OSC

Effets immédiats (court terme)		
Portée des messages	Expositions du message telles que, audience, vues et partages, impressions sur les réseaux sociaux ainsi que participation aux événements.	
Taux d'engagement	Réactions telles que, aime, partage, commentaire et retweet ou questions posées lors d'événements.	
Reconnaissance et visibilité	Mentions dans les médias, ou couverture par les influenceurs ou leaders d'opinion.	
Compréhension du message	Pourcentage audience qui entend et sait relater le message du plaidoyer.	
Participation des parties prenantes	Réunions avec les décideurs, engagements, invitations toujours ou jamais reçues dans les discussions.	
Effets intermédiaires (moyen terme)		
Changement d'attitudes et opinions	Évolution de la perception des parties prenantes sur une période qui est mesuré par sondage, ou enquête.	
Mobilisation accrue	Augmentation d'adhésions, de signatures de pétitions, dons ou bénévolat.	
Engagement des décideurs	Énoncé à voix haute en faveur d'un plaidoyer, engagement sous forme de documents (mémos, lettres d'intention, consultations publiques).	

Changements dans les médias	Attitude plus favorable envers le sujet et plus grand volume de couverture médiatique qui lui est consacrée.	
Formation ou renforcement de partenariats	Augmentation du nombre de partenariats établis avec d'autres organisations ou parties prenantes importantes.	
Impacts à long terme		
Adoption de nouvelles politiques ou réformes	Adoption de lois, stratégies, ou financement alloué qui soutient la cause plaidée.	
Accomplissement des engagements	Suivi des étapes prises par les décideurs après avoir pris des engagements.	
Changements mesurables socialement	Changements positifs dans les indicateurs de développement pertinents à la cause plaidée (ex : atténuation de la pauvreté, meilleur accès aux services de santé ou d'éducation).	
Durabilité des actions	Degré d'institutionnalisation des réformes, existence d'un financement durable et indépendance des bénéficiaires.	
Renforcement de la société civile	Plus grande capacité des acteurs locaux à poursuivre le plaidoyer sans assistance.	

Chaque nouvel indicateur doit être personnalisé en fonction du contexte du plaidoyer, de l'audience et des ressources disponibles pour le suivi et l'évaluation.

Exercices

1. **Analysez les éléments d'un système de communication sociale** propre à une OSC à laquelle vous appartenez, en tenant compte des finalités sociales et environnementales.
2. **Mettez en place un dispositif et un processus de plaidoyer** en faveur du développement endogène dans le cadre de la coopération internationale.

B. La mobilisation des ressources financières

Cette deuxième section du module détaille le processus de mobilisation de ressources pour un projet de développement, débutant par une introduction et l'analyse des expériences passées, puis se concentrant sur les aspects théoriques et pratiques : identification des sources de financement, critères d'éligibilité, élaboration d'une note conceptuelle et d'une proposition complète, et enfin la rédaction de la lettre de transmission et du budget.

1. L'introduction à la mobilisation des ressources financières

L'accès aux ressources financières constitue un défi majeur pour les organisations et les acteurs qui œuvrent pour le développement. Cette section aborde des thèmes essentiels pour surmonter ce défi par l'identification stratégique des opportunités de financement, l'acquisition des compétences nécessaires pour rédiger des propositions convaincantes et la mise en œuvre de stratégies efficaces d'optimisation des ressources disponibles. L'objectif est de fournir aux acteurs du développement des outils pratiques et des connaissances approfondies, basés sur des expériences concrètes, afin de renforcer leur capacité à mobiliser les fonds nécessaires à la réalisation de leurs projets.

La mobilisation des ressources ne se limite pas à la simple recherche de financements. Elle implique une compréhension fine des enjeux de développement, une connaissance approfondie des différents types de partenaires techniques et financiers et de leurs priorités, ainsi qu'une capacité à établir des relations de confiance et de partenariat à long terme. Cette section mettra en lumière les compétences essentielles pour réussir dans ce domaine, telles que la planification stratégique, la communication persuasive, la gestion financière rigoureuse et l'évaluation d'impact.

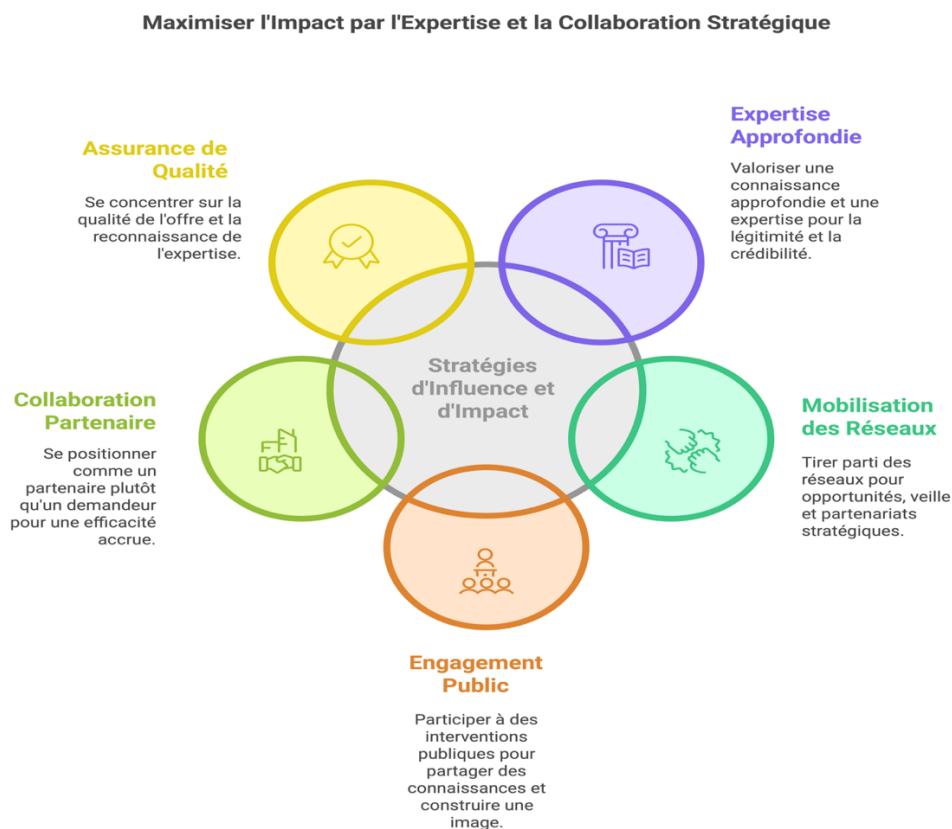
De plus, cette section s'attarde sur les défis spécifiques auxquels sont confrontées les organisations et les chercheurs dans un contexte de ressources limitées et de concurrence accrue pour les financements. Elle explore des approches innovantes pour diversifier les sources de financement, maximiser l'impact des ressources disponibles et assurer la pérennité des actions de développement. En partageant les leçons tirées d'expériences pratiques, cette section vise à inspirer et à outiller les acteurs du développement pour qu'ils puissent relever ces défis avec succès et contribuer à la co-construction d'un avenir plus juste et durable.

Enfin, l'importance de l'éthique et de la transparence dans la mobilisation des ressources est soulignée. La confiance des partenaires techniques et financiers et des communautés bénéficiaires est essentielle pour assurer le succès à long terme des initiatives de développement. Cette section met en avant les bonnes pratiques en matière de gestion financière, de redevabilité et d'évaluation d'impact, afin de garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et responsable.

2. Les leçons apprises d'ailleurs

L'expérience acquise à travers diverses initiatives et collaborations nous offre des enseignements précieux pour renforcer nos actions de plaidoyer. Voici quelques leçons apprises d'ailleurs, qui peuvent guider nos stratégies et améliorer notre impact :

Schéma 8: Maximiser l'impact par l'expertise et la collaboration stratégique



Ces leçons apprises soulignent l'importance de l'expertise, des réseaux, de la collaboration et de la communication pour mener à bien des actions de plaidoyer efficaces. En intégrant ces principes dans les stratégies, il est possible de renforcer l'impact et contribuer à la co-

construction d'un monde plus juste et durable. En quelque sorte, un acteur isolé n'est pas financé.

3. Les théories de la mobilisation de ressources financières

La mobilisation de fonds pour les projets de développement des organisations de la société civile (OSC) en Afrique repose sur plusieurs théories et approches stratégiques.

Trois grandes catégories théoriques qui tentent d'expliquer comment ces organisations financent leurs projets :

Encadré 6: Les théories de la mobilisation des ressources :

3.1. Théorie de la dépendance des ressources et des PTF (Partenaires Techniques et Financiers)

Cette théorie soutient que les organisations de la société civile doivent se conformer aux exigences de leurs bailleurs de fonds pour survivre. Elles dépendent fortement du financement externe provenant d'agences internationales, d'ONG étrangères, de gouvernements et même d'entreprises, ce qui peut influencer leurs stratégies et priorités. Cette situation met en évidence le problème d'une dépendance excessive à l'égard du financement externe, qui pose un risque d'autonomie pour l'OSC et les conduit à modifier leurs actions pour s'adapter aux priorités des donateurs, ce qui n'est parfois pas dans le meilleur intérêt des bénéficiaires. Il ne faut perdre de vue que la coopération internationale s'est montrée ouverte à financier les espaces libres, les innovations et les essais-changements. Les OSC trouvent sur ce marché les espaces de dialogue pour capter les ressources, innover et se maintenir.

Les auteurs :

Moyo, D. (2009). *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa*. Farrar, Straus and Giroux. ISBN : 978-0374532123.

Désiré Boniface Somme, 2018, Les organisations de la société civile au Burkina Faso : de la régulation sociale au mercenariat politique, L'Harmattan, 257 p., Collection : Politique et dynamiques religieuses en Afrique.

André Richard Ouédraogo, 2016, Contribution du fonds social à la structuration de la société civile, Éditions Universitaires Européennes, 72 p.

3.2. Théorie du capital social pour la durabilité financière

La capacité des OSC à lever des fonds est liée à leurs réseaux, alliances et relations avec divers secteurs (gouvernements, entreprises, communautés locales, institutions internationales). Plus le nombre de connexions solides qu'elles ont est important, plus la probabilité d'obtenir des financements est grande. Ce réseautage dense favorise l'accès pour les organisations de la société civile à plusieurs sources de financement afin d'être indépendantes et durables. De telles théories encouragent les stratégies d'autofinancement qui incluent des activités économiques, la fourniture de services, des frais d'adhésion, etc. Les OSC se renforcent également par les effets leviers des financements d'amorçage pour attirer d'autres investisseurs/donateurs en démontrant l'impact de leurs projets.

Les auteurs :

Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

D^r Kamel Mohanna. 2012, L'action humanitaire : la vision d'un acteur du Sud, in : *Revue Humanitaire*, 33.

Fall, Abdou Salam, & Guèye, Cheikh. (2003). *Derem ak Ngerem : Le franc, la grâce et la reconnaissance. Les ressorts de l'économie sociale et solidaire en Afrique de l'Ouest*. Revue du MAUSS, 21(1), 97-112.

3.3. Théorie de la légitimité communautaire et fundraising ouvert basé sur l'offre innovante

Les OSC sont plus légitimes, durables à long terme et moins dépendantes du financement externe si elles engagent activement les communautés bénéficiaires dans la mobilisation de ressources (contributions locales, dons, bénévolat). Ainsi les leviers de l'économie sociale et solidaire peuvent s'appuyer sur des méthodes de financement alternatives grâce à l'action coopérative et collective (micro-financement, groupes d'épargne, coopératives, commerce équitable) pour leurs activités. La pertinence des innovations sociales et techniques amène les OSC à mobiliser les moyens créatifs pour rechercher des fonds par le biais de financements participatifs, d'obligations d'impact social et de partenariats public-privé. De même, le dialogue avec les différentes parties prenantes du processus de développement conduit l'engagement des OSC à répondre aux besoins des différentes parties prenantes (donateurs, gouvernement, communautés, entreprises) afin de faciliter le fundraising efficace et d'assurer la durabilité des projets.

Les auteurs :

Blardone Gilbert, (2014) « La crise 2007-2014, Chronologie, analyse et perspectives. Du capitalisme financier à l'économie solidaire et sociale de marché » 406 p. (ISBN 979-10-227-3280-2) éditions papier et numérique Ed. Bookelis.

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2e éd.). Routledge. ISBN : 978-0415550475.

Mbouge Ndille, A. (2022). *La mobilisation des ressources des organisations de la société civile : Le développement d'une stratégie financière*. Éditions Universitaires Européennes. ISBN : 978-613-9-53152-3.

Grâce à la combinaison de ces approches, il est probable que les OSC africaines parviennent à une plus grande autonomie financière organisationnelle tout en garantissant la mise en œuvre réussie de projets de développement. L'hybridation³ des différentes catégories théoriques partiellement traduit l'entrepreneuriat des leaders des OSC et en particulier leur grande capacité de lecture de leur environnement et de ciblage des besoins impératifs de changement au sein des communautés sociales.

4. L'identification des sources de financement

L'identification des sources de financement est une étape cruciale pour assurer la pérennité et le développement des actions de plaidoyer. Il existe différentes sources de financement, tant publiques que privées, qu'il convient de connaître et de mobiliser de manière stratégique.

4.1. Le financement public

Le financement public est une source importante de soutien financier pour les initiatives de développement. Il peut provenir de sources bilatérales ou multilatérales.

- **Bilatéraux** : Les sources bilatérales incluent les agences de coopération gouvernementales de différents pays, telles que :
 - Agence Française de Développement - AFD (France)
 - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - GIZ (Allemagne)
 - Foreign, Commonwealth and Development Office - FCDO (Royaume-Uni)
 - Swedish International Development Cooperation Agency - SIDA (Suède)
 - Swiss Agency for Development and Cooperation - SWISS (Suisse)
 - Danish International Development Agency - DANIDA (Danemark)
 - Netherlands Ministry of Foreign Affairs - ACDI (Pays-Bas)
 - Saudi Fund for Development (Arabie Saoudite)
 - Turkish Cooperation and Coordination Agency - TIKA (Turquie)
 - China International Development Cooperation Agency - CIDCA (Chine)
 - Development Partnership Administration - DPA (Inde)
 - Italian Agency for Development Cooperation - AICS (Italie)

³ L'hybridation dans ce contexte est synonyme de diversification, de flexibilité et d'adaptation. Elle reflète la capacité des OSC à innover et à trouver des solutions créatives pour surmonter les défis financiers et opérationnels.

- Spanish Agency for International Development Cooperation - AECID (Espagne), etc.

Ces agences offrent des financements et un soutien technique pour des projets de développement et de plaidoyer dans divers domaines.

- **Multilatéraux** : Les sources multilatérales comprennent les organisations internationales et les institutions financières, telles que :
 - Système des Nations Unies - ONU
 - Banque Mondiale - BM
 - Société Financière Internationale - SFI
 - Fonds Monétaire International - FMI
 - Union Européenne - UE
 - Banque Africaine de Développement - BAD
 - Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest - CEDEAO
 - Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine - UEMOA
 - Fonds International de Développement Agricole - FIDA
 - Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture - FAO
 - Programme Alimentaire Mondial - PAM
 - Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture - UNESCO
 - Fonds des Nations Unies pour l'enfance - UNICEF
 - Programme des Nations Unies pour le Développement - PNUD
 - Organisation Mondiale de la Santé – OMS, etc.

Ces organisations offrent des financements, des prêts et des subventions pour des projets de développement et de plaidoyer à grande échelle.

4.2. Les fonds de sources privées

Les fonds de sources privées sont souvent plus souples et constituent d'excellentes sources de financement pour le développement. Ce sont les :

- **Fondations** : Les fondations privées jouent un rôle crucial dans le financement de projets de développement. Parmi les fondations les plus connues, on peut citer Ford,

Rockefeller, MacArthur, Mastercard, Toyota, WW (Volkswagen), Hewlett, le Fonds de la Croix Rouge internationale, Cartier, Dubai Cares, etc.

Ces fondations offrent des subventions et des financements pour des projets innovants et à fort impact social.

- **Donateurs/Philanthropes** : Bill Gates, Melinda French, Michael Bloomberg, etc.
- **Communautés locales** : Certains programmes et projets portés par les communautés sont financés grâce à une mobilisation endogène et une participation citoyenne de masse. On peut relever la réalisation des cités religieuses par les associations et les philanthropes provenant de ces mêmes communautés. L'épargne locale est une niche importante à mobiliser pour le financement du développement local : cotisation et participation des membres, manifestations, téléthons, etc. Différentes formes de mobilisation communautaire sont initiées dans le cadre de l'entrepreneuriat social : entreprises sociales, coopératives, mutuelles, microcrédit, fonds sociaux, etc.

En dépit des contraintes et des rapports internes et externes difficiles, les OSC doivent s'organiser et s'imposer par la qualité et la quantité des projets pour décrocher des fonds. La qualité et la pertinence des projets, ainsi que la capacité à démontrer un impact positif, sont des éléments clés pour obtenir des financements, malgré les défis et les contraintes existantes.

En somme, l'identification et la mobilisation des sources de financement nécessitent une approche stratégique, une connaissance approfondie des acteurs et des mécanismes de financement, ainsi qu'une capacité à démontrer la pertinence et l'impact des projets de développement. En renforçant ces compétences et en cultivant des relations avec les différents partenaires financiers, il est possible d'assurer la pérennité et le succès des actions de promotion.

5. Les dispositions institutionnelles de suivi des sources de financement

Les dispositions s'organisent autour i) la veille sur les besoins et opportunités, ii) l'installation de la culture entrepreneuriale et le mandat d'initiatives, et iii) le réseautage ou l'activation des alliances.

5.1. Le travail de veille dans la vie institutionnelle des OSC ou leurs réseaux: on constate le besoin de communiquer suffisamment sur la recherche d'opportunité de financement. Dans ce sens, l'ouverture et la place du leadership des autorités sont primordiales.

Mettre en place un dispositif de veille pour suivre les opportunités selon les domaines de compétence de l'OSC ou du réseau. Par exemple, installer un système d'alerte (ex : Google Alerte, LinkedIn et autres applications via les réseaux sociaux).

Encadré 7 : Modalités de suivi des besoins et opportunités

Il est utile de spécialiser des professionnels dans le suivi des opportunités, la maîtrise des délais de soumission et la connaissance des partenaires en anticipant sur leurs exigences :

- Veiller à disposer systématiquement des attestations de bonne réalisation des actions et projets par les partenaires techniques et financiers, les institutions étatiques, les communautés via leurs associations ou les collectivités territoriales.
- Développer une connaissance personnalisée des partenaires tenant compte du turn-over des coopérants et affectation des hauts fonctionnaires.
- Le savoir être des leaders est déterminant car ils doivent allouer du temps au réseautage qui s'opère durant les cocktails, déjeuners, diners à l'occasion des fêtes nationales des pays représentés et des événements des institutions internationales à l'occasion de visites de leurs responsables dans le pays. Toutes les opportunités sont à considérer selon une selectivité correspondant aux domaines de compétences de l'OSC.
- Il est plus habile de diversifier la représentation des membres d'une OSC dans différentes instances de concertation et d'échange avec les autorités publiques, les partenaires, les communautés et le groupe de pairs.

5.2. L'esprit entrepreneurial, le sens de l'initiative : une communication efficace sur les opportunités de financement, ainsi que l'ouverture et le leadership des autorités, sont essentiels pour stimuler le développement. L'esprit entrepreneurial et le sens de l'initiative sont donc des atouts importants pour mobiliser des ressources et mener à bien des projets innovants.

L'OSC ou le réseau doit organiser un événement annuel de partage et de diffusion de ses réalisations selon les règles de la redevabilité publique : présenter son rapport annuel ; exposer

les résultats de son observatoire ; diffuser un produit ou une innovation ou une publication majeure et ; susciter le débat autour de son apport.

5.3. Le réseautage : une OSC doit se préoccuper d'être en alliance avec d'autres acteurs : d'abord dans son groupe de pairs, ensuite, avec d'autres acteurs de développement et enfin, avec un réseau de partenaires fiabilisés. Ces connections permettent d'éviter de s'isoler, d'apprendre des autres et de développer une complicité positive qui permet d'être informé périodiquement et de s'ajuster aux dynamiques de son environnement. L'ouverture est la clé de l'accès aux opportunités. La crédibilité est le moyen de fidéliser un partenariat. Être en réseaux constitue la marque de solidarité de l'OSC vis-à-vis de ses pairs.

6. Les critères d'éligibilité au financement

Pour être éligible au financement d'un projet de développement, il est essentiel de comprendre et de respecter plusieurs critères clés. Ces critères ne se limitent pas à la qualité du projet, mais englobent également des aspects sociaux, économiques et collaboratifs. Dans cette section, les principaux éléments à prendre en compte pour formuler une proposition de recherche convaincante et éligible au financement sont abordés.

6.1. Critères de pertinence

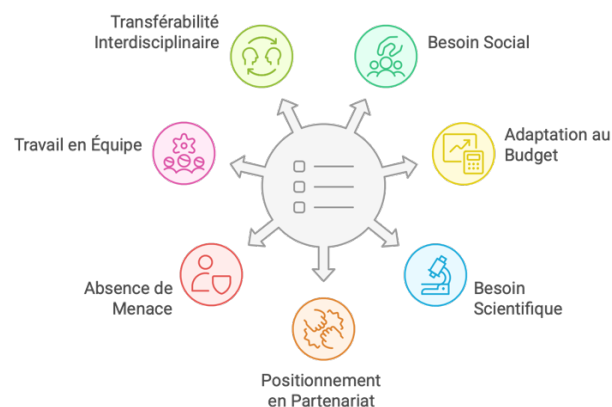
La conception d'un projet efficace repose sur une compréhension approfondie des besoins auxquels il répond, ainsi que sur une approche stratégique et collaborative. Il est essentiel de s'assurer que le projet est non seulement pertinent et réalisable, mais aussi qu'il s'inscrit dans une démarche de partenariat et de bénéfice mutuel en tenant compte des critères suivants :

- **Besoin social :** Le projet doit répondre à un besoin social réel. Cela signifie qu'il doit s'attaquer à un problème ou une lacune dans la société, contribuant ainsi à améliorer la qualité de vie des individus ou des communautés. Par exemple, un projet qui vise à développer des solutions pour l'accès à l'eau potable dans les zones rurales répondrait à un besoin social crucial.
- **Adaptation au budget :** Les besoins doivent être adaptés à l'enveloppe financière disponible. Cela implique une gestion rigoureuse des ressources et une planification

financière solide pour garantir que le projet est réalisable dans le cadre des fonds alloués.

- **Besoin lié à la connaissance:** Le projet contribue à mobiliser des connaissances nouvelles. Cela peut inclure la résolution d'un problème, l'exploration de nouvelles méthodes ou technologies, ou l'avancement des connaissances dans un domaine particulier.
- **Positionnement en partenariat :** Ne pas se positionner uniquement comme demandeur, mais plutôt comme partenaire. Cela signifie que le projet doit être conçu pour collaborer avec d'autres organisations, partageant ainsi les ressources et les expertises pour atteindre des objectifs communs.
- **Absence de menace :** Ne pas apparaître comme une menace pour les parties prenantes. Le projet doit être perçu comme bénéfique et non menaçant pour l'environnement, les communautés locales ou les autres acteurs impliqués.
- **Travail en équipe :** Le projet favorise le travail en équipe. La collaboration entre acteurs dans différents domaines et disciplines est souvent cruciale pour aborder des problèmes complexes et obtenir des résultats innovants.
- **Transférabilité interdisciplinaire :** Le projet doit être transférable à l'échelle intersectorielle. Cela signifie qu'il doit être capable d'intégrer des connaissances et des méthodes de plusieurs disciplines pour résoudre des problèmes complexes.

Schéma 9: Les critères de pertinence



Pour être éligible au financement, un projet de développement doit non seulement répondre à des critères scientifiques rigoureux, mais également intégrer des considérations sociales, économiques et collaboratives tout en étant adapté aux contraintes budgétaires et en favorisant la collaboration. Il est également crucial de s'assurer que le projet est perçu comme bénéfique et non menaçant pour les parties prenantes.

6.2. La formulation de projets convaincants

La formulation d'un projet convaincant est un processus complexe qui nécessite une attention particulière à divers aspects clés. Un projet réussi doit être bancable, réaliste, clair, réalisable, acceptable, faisable, rentable, cohérent, souple dans les partenariats et créatif. Ces éléments sont essentiels pour assurer la viabilité, l'efficacité et l'impact du projet, tout en maximisant ses chances de succès auprès des financeurs et des autres parties prenantes.

Schéma 10: Critères de réussite du projet



Pour être éligible au financement, un projet de développement doit non seulement répondre à des critères rigoureux relatifs aux connaissances, mais également intégrer des considérations sociales, économiques et collaboratives. En suivant ces lignes directrices, les promoteurs

peuvent formuler des propositions convaincantes qui répondent aux besoins actuels tout en ouvrant des perspectives pour l'avenir.

7. La note conceptuelle

La note conceptuelle, ou "concept note", est un document préliminaire utilisé pour présenter une idée de projet à des partenaires techniques et financiers potentiels. Elle est plus courte et moins détaillée qu'une proposition complète et sert à susciter l'intérêt initial du partenaire technique et financier ou des communautés concernées. Une note conceptuelle bien rédigée peut ouvrir la porte à une invitation à soumettre une proposition complète.

7.1. Structure de la note conceptuelle

Voici les éléments essentiels d'une note conceptuelle :

Schéma 11: Structure d'une note conceptuelle



Encadré 8: La théorie du changement

La théorie du changement s'inscrit dans les leçons apprises de Kurt Lewin (2018) (le pionnier du changement organisationnel) qui considère que le changement organisationnel peut être atteint en modifiant la culture institutionnelle et en transformant les rapports de force entre les acteurs.

Si les partenaires techniques et financiers évaluent les projets en fonction de la pertinence de la théorie du changement qui synthétise la finalité, les mécanismes pour y arriver ainsi que les activités et leurs combinaisons, c'est bien parce que le processus du développement est structuré autour du changement induit.

En effet, l'intervention pour le développement vise le changement. L'approche hypothético-déductive laisse entrevoir le cheminement qui mène au changement. Les promoteurs de projets de développement doivent être en mesure de penser leurs actions conduisant au changement.

En schématisant le processus vers le changement dans la note conceptuelle, les promoteurs des projets de développement rendent explicites le but de leur intervention ainsi que l'articulation des activités, les effets attendus ou encore plus les impacts escomptés.

Pour être en mesure d'élaborer la théorie du changement, il convient de procéder à une bonne planification participative du projet de développement. La théorie du changement est dès lors induite par cette planification qui mobilise les parties prenantes dans des exercices interactifs.

La note conceptuelle est un outil précieux pour capter l'attention des partenaires techniques et financiers et susciter leur intérêt pour un projet. En présentant une idée de manière concise, claire et convaincante, elle peut ouvrir la voie à un financement potentiel.

NB : Voir en annexe des exemples d'application de la théorie du changement et de note conceptuelle.

8. La soumission de proposition de projet aux partenaires techniques et financiers

Soumettre une proposition de projet aux partenaires financiers est une étape cruciale dans le processus de recherche de financement. Il est essentiel de suivre une approche méthodique et de s'assurer que la proposition est claire, convaincante et conforme aux exigences du partenaire technique et financier.

Pour attirer le soutien des partenaires techniques et financiers, un projet de développement doit être non seulement scientifiquement solide, mais également pertinent, gérable et attrayant pour

les partenaires. Les critères de sélection des partenaires techniques et financiers sont souvent rigoureux, mais en ciblant des sujets porteurs et en démontrant une réelle valeur ajoutée, il est possible d'augmenter considérablement les chances de succès.

Voici les éléments à considérer pour maximiser l'attrait de votre projet auprès des partenaires techniques et financiers :

- **Choisir un sujet qui reflète les besoins et attire le soutien des partenaires techniques et financiers devant :**
 - Être suffisamment importants pour en valoir la peine.
 - Être approuvés de l'intérieur, par la direction nationale concernée.
 - Être utiles et considérés comme prioritaires par les bénéficiaires du projet.
 - Être gérables, c'est-à-dire avoir des chances raisonnables de produire des résultats dans les délais limites, et faire preuve d'une quantité raisonnable de données disponibles.
 - Démontrer un juste équilibre dans le rapport risques/bénéfices.
 - Attirer des partenaires de recherche pour qui l'exécution du projet présente des avantages comparatifs.
- **Choisir un sujet de projet qui soit une priorité pour le bénéficiaire :**
 - Vous devez démontrer au partenaire technique et financier que les bénéficiaires de votre projet sont mobilisés autour des actions que vous désirez entreprendre.
 - Parlez avec les bénéficiaires ! Demandez-leur ce qu'ils veulent.
- **Choisir un sujet gérable :**
 - Points à débattre dans votre groupe de conception : durée du projet, taille du projet, sites du projet, considérations d'ordre pratique.
- **Choisir un objet séduisant pour les partenaires :**
 - N'oubliez pas que les partenaires techniques et financiers aiment les projets en partenariat.
 - Si c'est approprié, incluez des partenaires venant des pays-mêmes des partenaires techniques et financiers.
 - Traitez votre partenaire avec égards.
 - Faites participer votre partenaire à tous les aspects de la conception du projet.
 - Soyez prêts à essayer des refus de la part de vos partenaires.
 - Prouvez au partenaire technique et financier que vous, ainsi que les bénéficiaires, possédez un avantage comparatif sur les autres.
 - Prouvez que vous avez combiné une conception et une équipe d'exécution idéale.

En ciblant des sujets porteurs, en impliquant les bénéficiaires et les partenaires, et en présentant un projet réaliste et bien défini, vous augmenterez considérablement vos chances d'obtenir le soutien des techniques et financiers et de mener à bien une recherche qui aura un impact positif sur la société.

Voici les étapes clés à suivre :

1. Recherche préalable :

- Identifier les partenaires techniques et financiers dont les priorités correspondent aux objectifs de votre projet.
- Consulter les sites web des partenaires pour connaître leurs domaines d'intervention, leurs critères de sélection et les dates limites de soumission.
- Lire attentivement les instructions de soumission et les formulaires à remplir.

2. Rédaction de la proposition :

- Rédiger la proposition dans l'ordre suivant, en utilisant un langage clair, précis et convaincant :
 - Objectifs de développement : Qu'espérez-vous réaliser ?
 - Contexte et historique : Pourquoi ce projet de développement doit-il être mis en place ?
 - Activités : Que comptez-vous faire ?
 - Plan de travail : Comment allez-vous atteindre les objectifs ?
 - Résultats & impacts : Finalement, qui bénéficiera du projet et pourquoi ?
 - Budget : Combien cela va-t-il coûter ?
 - Evaluation : Comment pouvez-vous vérifier que le projet marche ?
 - Résumé : De quoi s'agit-il ?
- Rédiger un résumé concis et percutant qui met en évidence l'essentiel de votre projet.

3. Révision et soumission :

- Révision et Rédaction finales/Vérification de la cohérence : ne rien laisser au hasard.
- Relire attentivement la proposition pour corriger les erreurs d'orthographe, de grammaire et de syntaxe.

- S'assurer que la proposition est complète, cohérente et conforme aux exigences du partenaire technique et financier.
- Soumettre la proposition dans les délais impartis, en suivant les instructions du partenaire technique et financier.

La soumission d'une proposition de projet à un bailleur de fonds est un processus rigoureux qui nécessite une préparation minutieuse et une présentation soignée.

9. Savoir rédiger un projet de développement (Proposition complète)

Un projet de développement est un document détaillé qui décrit en profondeur la nature, la portée et les objectifs d'une réalisation proposée. Sa rédaction requiert une planification rigoureuse et une présentation soignée. Il s'agit en quelque sorte de la "version longue" de la note conceptuelle.

9.1. De la note conceptuelle à la proposition

Une bonne note conceptuelle constitue la base pour préparer une proposition convaincante. Il faudra alors que certaines sections soient plus amplement développées et suivre ces règles générales:

- Fournir plus amples précisions pour persuader le partenaire technique et financier que vous êtes prêts à commencer le travail.
- Repenser aux différents aspects du projet : les sites, l'envergure des activités, l'inclusion de différents éléments.
- Renforcer la relation avec vos partenaires.
- Mettre à jour la conception du projet, pour tenir compte de certains changements dans les réalités internes et externes.

9.2. Objectifs de la rédaction

Au cours de la rédaction, il faut:

- **Informer** : Écrire avec la tête, en faisant passer une information de manière claire et logique.
- **Persuader** : Écrire avec le cœur, en faisant passer le sens de l'urgence et avec passion, pour inciter le lecteur à agir.

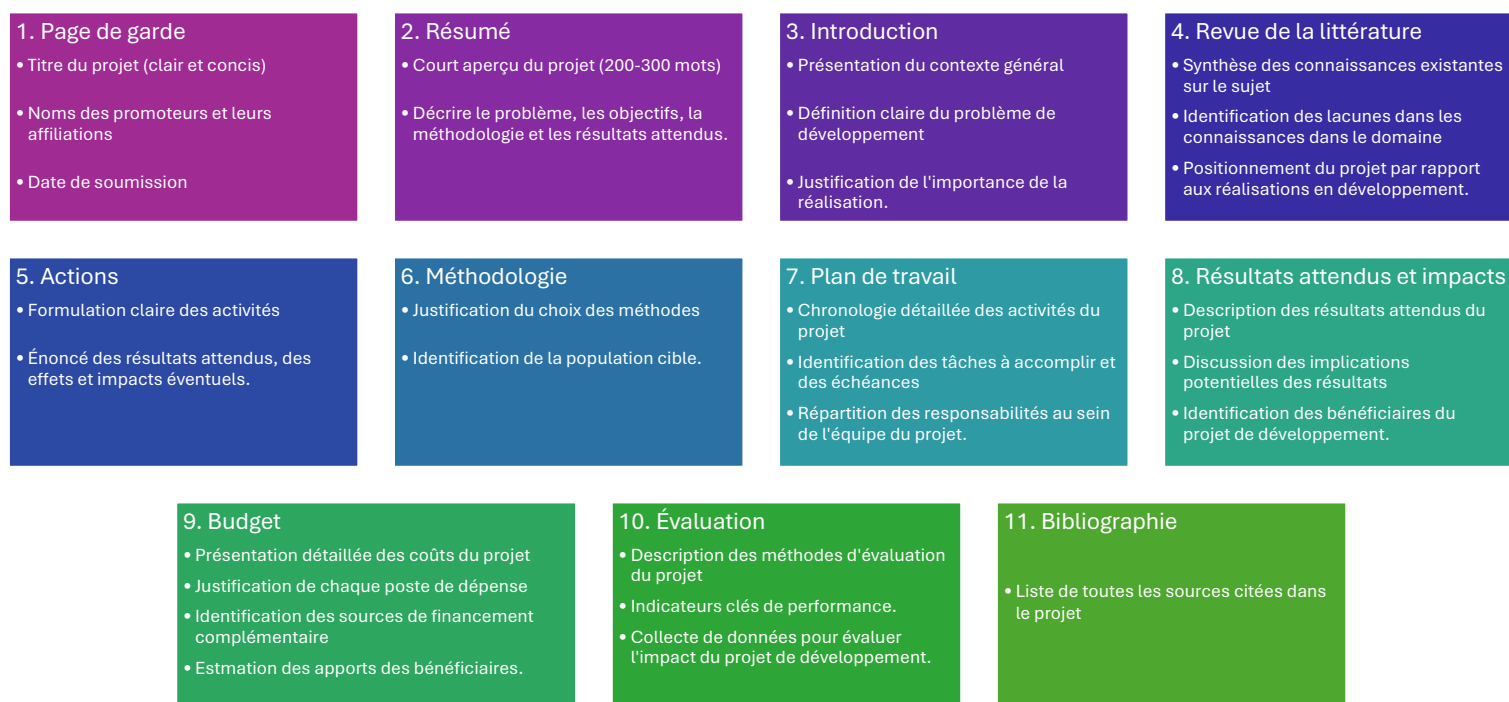
- **Facteurs clés pour persuader le lecteur :**
 - **Faire appel au propre intérêt du lecteur :** Avoir le plus de renseignements possible sur le lecteur, connaître les priorités de son agence, se renseigner sur ses préférences individuelles et personnelles, ainsi que sur ses antipathies.
 - **Écrire avec passion :** Montrer que vous êtes passionné par votre sujet en utilisant des mots puissants (urgent, vital, essentiel, nouveau), en évitant les mots vagues (peut-être, dans certaines circonstances, etc.), en utilisant des phrases courtes et percutantes, en utilisant la voix active et en s'exprimant à la forme affirmative.

Si vous rédigez une proposition de développement, vous devez faire bien en sorte de montrer que les résultats de votre travail serviront en fin de compte à améliorer la condition des bénéficiaires.

9.3. La structure d'un projet de développement

Pour rédiger un projet de développement, les éléments suivants sont essentiels :

Encadré 10: Structure d'un projet de développement



La rédaction d'un projet de développement est un exercice complexe qui nécessite une planification rigoureuse, une présentation soignée et une justification solide de chaque élément. En suivant ces étapes clés, il est possible de rédiger une proposition convaincante qui a de bonnes chances d'obtenir un financement.

10. La lettre de transmission

La lettre de transmission est un document formel qui accompagne la proposition de projet. Elle sert à présenter le projet aux partenaires techniques et financiers, à mettre en valeur sa pertinence et à exprimer l'intérêt de l'organisme à obtenir un financement.

10.1. Structure de la lettre de transmission

Voici les éléments clés à inclure dans la lettre de transmission :

- 1) **Informations de l'expéditeur** : La lettre doit inclure le nom de l'organisme, l'adresse et les coordonnées (téléphone, courriel).
- 2) **Informations du destinataire** : La lettre doit inclure le nom du partenaire technique et financier et son adresse.
- 3) **Date** : La date de la lettre doit être indiquée.
- 4) **Objet** : L'objet de la lettre doit être clair et précis (ex : "Demande de financement pour le projet [titre du projet]").
- 5) **Introduction** : L'introduction doit présenter brièvement l'organisme et sa mission, ainsi que le projet et ses objectifs principaux.
- 6) **Justification** : La justification doit mettre en évidence la pertinence du projet par rapport aux priorités du partenaire technique et financier, en décrivant le problème que le projet vise à résoudre et en soulignant son importance.
- 7) **Apport de crédibilité** : Il est important de présenter les compétences et l'expertise de l'équipe de l'OSC, et de mettre en valeur les partenariats avec d'autres organismes.
- 8) **Demande de financement** : La lettre doit indiquer le montant demandé et mentionner les autres sources de financement.
- 9) **Conclusion** : La conclusion doit remercier le partenaire pour son temps et son attention, exprimer l'intérêt à discuter plus en détail du projet, et inviter à contacter l'organisme pour toute question.

10) **Formule de salutation** : La lettre doit se terminer par une formule de politesse appropriée (ex : "Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées").

11) **Signature** : La lettre doit être signée par une personne autorisée (nom et titre du signataire).

Encadré 11 : Exemple de lettre de transmission

Monsieur,

J'ai eu le grand plaisir de vous rencontrer en juillet dernier, lors de ma visite au siège de la commission européenne, et je serais heureux de vous rencontrer à nouveau, à Washington, en octobre prochain.

Nous vous prions de trouver ci-joint deux notes conceptuelles, que nous avons élaborées le plus fidèlement possible d'après nos consignes. Nous espérons qu'elles présentent de l'intérêt pour vous. Ci-jointes également, vous trouverez des lettres de soutiens de nos partenaires, qui expriment leur désir de commencer à travailler le plus tôt possible sur ces projets. En respectant vos limites de financement, nous envisageons pour les deux propositions de projet un soutien financier n'excédant pas les 2 millions de £, pour une durée de cinq ans.

Dans la première note conceptuelle, il s'agit d'un projet de limitation de la dégradation des sols dans trois pays. Ce projet a été conçu pour produire un impact positif sur la productivité de l'Inde, du Myanmar et du Vietnam. Le projet aura donc un impact sur la vie de 130 millions de paysans pauvres, et parmi eux surtout des femmes. Cette recherche aura des bénéfices directs pour la protection de l'environnement et la gestion des ressources des terres appartenant aux paysans, dans toutes les régions semi-arides de l'Asie. Il se greffera sur de nombreux projets, impliquant la participation des paysans dans les lignes de partage des eaux déjà en place en Inde.

Dans la seconde note conceptuelle, il s'agit de réduire les pertes de rendement dans la production d'arachides en Afrique subsaharienne, qu'entraîne la maladie de la rosette. Les pertes annuelles sont estimées à plus de 155 millions \$. Nous sommes sûrs qu'un meilleur rendement potentiel pourrait être atteint grâce à une amélioration de stratégies culturales proposée dans le projet et dont les coûts pourraient atteindre plus de 120 millions \$. Le projet s'adresse à deux des pays de la région qui sont les plus grands producteurs d'arachide : le Malawi et le Nigéria. Grâce aux résultats positifs de ce projet, les revenus agricoles et la nutrition des petits paysans, surtout des femmes, se trouveraient améliorés.

Je me permets de vous rappeler que ces deux propositions entrent tout à fait dans le cadre des priorités de la commission européenne et sont dans la ligne de vos intérêts antérieurs pour la recherche sur la culture et les ressources naturelles au bénéfice des plus démunis en Asie et en Afrique. Nous serons heureux de connaître vos réactions sur ces deux notes conceptuelles lors de notre rencontre à Washington le mois prochain.

En vous remerciant de votre fidèle soutien pour nos travaux, veuillez croire, en l'expression de nos sentiments dévoués.

10.2. Les conseils et informations complémentaires

- **Se préparer à un processus long : Il faut vous armer de patience !**
 - Beaucoup de personnes vont lire votre proposition et faire des commentaires.
 - Certains partenaires techniques et financiers ont des dates fixes pour l'approbation des propositions.
 - Les fonds peuvent arriver des semaines ou des mois après la signature d'un accord de subvention.
- **S'attendre à des négociations et des révisions:**
 - Les partenaires techniques et financiers peuvent demander des changements au niveau de la substance et du budget.
 - Essayez d'accommoder les intérêts du partenaire financier.
 - Impliquez vos partenaires dans tout travail de ré-conception du projet.

La lettre de transmission est un élément essentiel de la proposition de projet. Elle permet de personnaliser la communication avec le partenaire et de mettre en valeur les points forts du projet.

11. Le budget

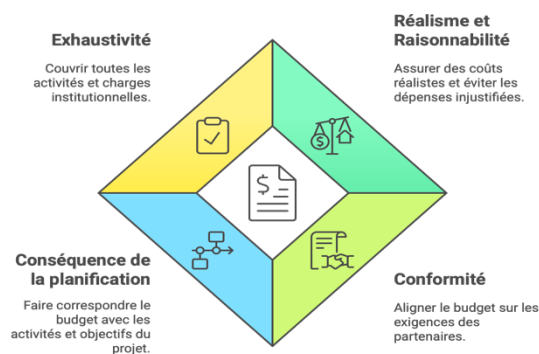
Le budget est une composante essentielle de tout projet, qu'il s'agisse d'une recherche fondamentale, d'une initiative de développement communautaire ou d'un programme de plaidoyer. Il permet de planifier et de justifier les dépenses nécessaires à la réalisation du projet. Un budget bien élaboré témoigne du sérieux, du professionnalisme et de la transparence de l'équipe du projet. C'est un outil de gestion prévisionnel qui permet de suivre les dépenses et de s'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace, éthique et responsable.

- **Principes généraux de l'élaboration budgétaire:**
 - **Réalisme, Raisonabilité et Adaptabilité:** Le budget doit être réaliste en tenant compte des coûts réels des biens et services nécessaires, raisonnable en évitant les dépenses superflues ou injustifiées, et adapté aux besoins spécifiques du projet.

- **Conformité aux exigences des partenaires :** Le budget doit être structuré selon le format exigé par les partenaires techniques et financiers concernés. Il est donc essentiel de se renseigner auprès de son réseau relationnel pour obtenir le format type et les instructions spécifiques du bailleur.
- **Conséquence de la planification:** Le budget est la conséquence logique de la planification du projet. Il découle des activités prévues, des ressources nécessaires et des objectifs à atteindre.
- **Exhaustivité:** Il est important de passer en revue toutes les activités, de pondérer les composantes, de budgétiser puis de valider le budget de manière itérative. Il faut également budgétiser les charges institutionnelles liées au projet, telles que le backstopping, la coordination et le contrôle qualité.

Schéma 12: Principes clés pour une élaboration budgétaires efficace et stratégique

Principes Clés pour une Élaboration Budgétaire Efficace et Stratégique



- **Éthique de gestion budgétaire :**

- **Sincérité:**

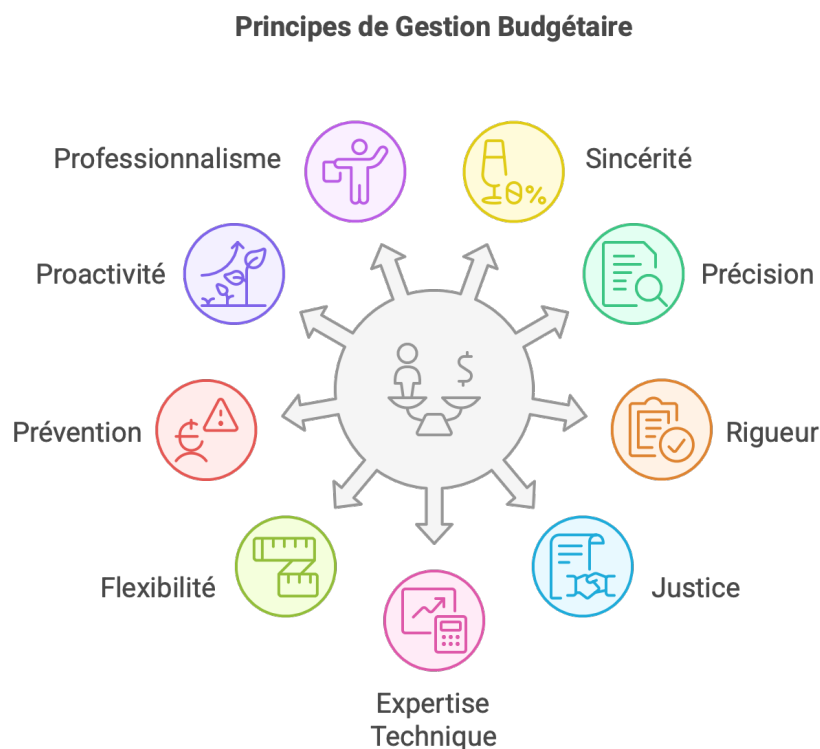
- Il est impératif de se référer aux standards acceptés par les partenaires : le budget doit être sincère, transparent et refléter fidèlement les besoins du projet.
- Il faut également indiquer clairement les outils de référence utilisés pour l'élaboration du budget (ex : tarifs moyens, devis, etc.).

- **Précision:**

- Rien ne doit être laissé au hasard et chaque poste de dépense doit être justifié de manière détaillée et rigoureuse.

- Il est essentiel de s'adapter aux règles internationales en matière de gestion budgétaire, en faisant preuve de flexibilité et en s'ajustant aux exigences des partenaires.
- **Rigueur:**
 - Il faut anticiper les audits internes et externes en se référant aux normes en vigueur en matière de comptabilité, de contrôle interne et d'audit.
- **Justice:**
 - Il est important de se référer au manuel de procédure de passation de marché et aux normes de qualité en vigueur pour garantir un processus d'approvisionnement équitable et transparent.
- **Expertise Technique:**
 - Le budget est un travail technique qui requiert une expertise financière. Il est donc essentiel d'impliquer les financiers en amont de l'élaboration du budget et de les associer à toutes les étapes du processus.
- **Flexibilité:**
 - Il faut créer des espaces budgétaires flexibles (ex : Autres Experts, Consultants, Autres services) pour faire face aux imprévus et aux besoins spécifiques qui pourraient émerger au cours du projet.
- **Prévention:**
 - Il est judicieux de prévoir des frais de risque pour la mobilité, l'indisponibilité ou la défaillance des experts, en mettant en place des règles internes transparentes pour gérer ces situations.
- **Proactivité:**
 - Il faut saisir l'opportunité des révisions budgétaires pour adapter les lignes budgétaires au vécu des premières phases du projet, en tenant compte des leçons apprises et des ajustements nécessaires.
- **Professionalisme:**
 - Il est essentiel de tenir des comptes audités périodiquement et de produire un bilan annuel certifié par un expert-comptable indépendant.
 - Il faut mettre en place un contrôle financier permanent pour assurer la conformité des dépenses et le respect des procédures.
 - Il est important de constituer une équipe financière dédiée et de veiller au respect des délais pour garantir une gestion budgétaire efficace.

Schéma 13: Principes de gestion budgétaire



L'élaboration et la gestion d'un budget sont des éléments clés de la réussite d'un projet. En respectant les principes de réalisme, de transparence, de rigueur et de flexibilité, et en impliquant des experts financiers compétents, il est possible de garantir une utilisation efficace et responsable des ressources, et de maximiser l'impact du projet sur les bénéficiaires.

Les habiletés qui sont convoquées ici participent des négociations budgétaires avant, pendant et post financement. Ces différents moments (avant, pendant et après) sont inter-reliés. Les négociateurs doivent avoir cette représentation du temps et des effets de l'un sur l'autre. Le partenaire technique et financier devient votre ambassadeur pour relayer vos résultats, votre crédibilité, vos méthodes et bonnes pratiques. Il témoignera en privé de votre éthique de gestion. Inversement, votre complicité positive avec vos partenaires favorise sa notoriété auprès des citoyens, des coopérations et des États qu'ils représentent.

Les financements communautaires et les réseaux montrent que le **développement endogène** repose sur l'**appropriation locale** des projets, tandis que les ONG et consortiums illustrent le rôle des **leviers externes** (compétences techniques, plaidoyer) pour amplifier l'impact.

12. Suivi et évaluation de la mobilisation de ressources

Mobiliser des ressources procède d'une démarche interactive qui consiste à des essais/expérimentations, un renouvellement des conventions, une capitalisation des expériences partenariales, une ouverture sur l'environnement pour identifier les besoins et accompagner les acteurs dans l'atteinte des objectifs de développement. Il est donc indispensable de retracer les effets des actions, leurs impacts et les leçons apprises. La grille de suivi-évaluation indique la complexité de cet exercice dont on ne peut pas faire l'économie en particulier lorsqu'on se situe dans une approche systémique⁴ de développement.

Tableau 2: Grille d'évaluation de la mobilisation de ressources des OSC

Catégorie	Indicateurs	Niveau excellence (3 points)	Niveau satisfaisant (2 points)	Niveau à améliorer (1 point)	Observations	Score
1. Indicateurs Quantitatifs	Montant total des fonds mobilisés	Dépasse significativement les objectifs annuels.	Atteint les objectifs annuels.	N'atteint pas les objectifs annuels.		
	Répartition des fonds par source	Sources de financement diversifiées et équilibrées.	Dépendance modérée à quelques sources.	Forte dépendance à une source unique.		
	Nombre de partenaires financiers actifs	Nombre croissant de partenaires financiers actifs.	Nombre stable de partenaires financiers.	Nombre décroissant de partenaires financiers.		
	Diversification des sources (fonds locaux/taux de participation communautaire)	Pourcentage élevé de fonds provenant de sources locales/ Niveau élevé de diversification des parties prenantes	Pourcentage modéré de fonds provenant de sources locales / Niveau de diversification modéré des parties prenantes	Faible pourcentage de fonds provenant de sources locales / Niveau de diversification faible des parties prenantes		
	Nouveaux donateurs/partenaires	Acquisition régulière de nouveaux	Acquisition occasionnelle de nouveaux	Difficulté à acquérir de nouveaux		

⁴ L'analyse systémique est une approche qui considère un problème ou une situation dans son ensemble, en tenant compte des interactions entre ses différentes parties. Au lieu de se concentrer sur des éléments isolés, elle cherche à comprendre comment les éléments sont interconnectés et comment ils influencent le comportement global du système. Cette méthode est utilisée dans de nombreux domaines, tels que la gestion, l'économie, l'écologie et les sciences sociales, pour analyser des situations complexes et prendre des décisions éclairées. Elle favorise une vision holistique ou globale. Elle facilite les approches intersectorielles.

		donateurs/partenaires.	donateurs/partenaires.	donateurs/partenaires.		
	Ratio de dépendance à un seul donateur	Ratio de dépendance faible (< 20%).	Ratio de dépendance modéré (20-30%).	Ratio de dépendance élevé (> 30%).		
	Taux de succès des propositions soumises	Taux de succès élevé (> 60%).	Taux de succès modéré (40-60%).	Taux de succès faible (< 40%).		
	Temps moyen de réception des fonds	Délai de réception des fonds rapide et prévisible.	Délai de réception des fonds raisonnable.	Délai de réception des fonds long et imprévisible.		
Total indicateurs quantitatifs						
2. Indicateurs qualitatifs	Satisfaction des donateurs	Donateurs très satisfaits (enquêtes positives).	Donateurs satisfaits.	Donateurs insatisfaits (enquêtes négatives).		
	Durabilité des partenariats	Partenariats de longue durée (renouvellement sur > 3 à 6 ans).	Partenariats de durée moyenne.	Partenariats de courte durée.		
	Alignement des fonds sur les priorités	Fonds parfaitement alignés sur les priorités stratégiques.	Fonds partiellement alignés sur les priorités.	Fonds peu ou pas alignés sur les priorités.		
	Financement de projets à fort impact	Capacité à financer des projets innovants et à fort impact.	Capacité modérée à financer des projets à fort impact.	Difficulté à financer des projets à fort impact.		
	Renforcement des capacités	Offre régulière de formations de qualité sur la mobilisation de ressources.	Offre occasionnelle de formations.	Absence ou insuffisance de formations.		
Total indicateurs qualitatifs						
Score total global						

14. Exercices :

Analyse des sources de financement et leurs enseignements

1. Constitution en petits groupes.
2. Choix du type de l'expérience.
3. Présentation par le porteur de l'expérience (10-15 mns).
4. Sur la base de la présentation, valider ou compléter le tableau.
5. Tirer les enseignements de l'expérience.

<i>1. Financements communautaires (philanthropies religieuses)</i>	
<i>Cas étudiés</i>	Touba Ca Kanam, Fondation Barro, Diaspora Niassène, Mosquée de Tivaouane, Fondation Oumar Foutiyou Tall, etc.
<i>Critères déterminants</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation communautaire : implication active des membres pour des projets collectifs. • Rôle des associations : structuration des actions via des organisations dédiées. • Participation volontaire et citoyenne : engagement sans contrepartie financière directe. • Bras technique : présence d'experts pour la réalisation concrète des projets. • Aura du chef religieux : légitimité symbolique facilitant la collecte.
<i>Finalité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement local (infrastructures, services). • Édification de lieux de culte. • Facilitation du tourisme religieux (économie locale).
<i>Commentaires</i>	<p>Rapport avec l'épargne locale et le développement endogène :</p> <p>La mobilisation de l'épargne locale permet une autonomie financière et une appropriation des projets, favorisant un développement ancré dans les besoins locaux plutôt que dans des logiques externes.</p>

Enseignements :
(à renseigner)

2. Financement d'un consortium de jeunes

Cas étudiés	Partenaires techniques et financiers soutenant des initiatives jeunes
Critères déterminants	<ul style="list-style-type: none">• Espace prioritaire pour l'entrepreneuriat jeune : ciblage d'une catégorie vulnérable.• Crédibilité et professionnalisme : garantie de sérieux pour attirer les investisseurs.
Finalité	<ul style="list-style-type: none">• Employabilité : insertion professionnelle via la création d'emplois.• Entrepreneuriat social : solutions innovantes aux problèmes locaux.• Lutte contre le chômage et renforcement du capital humain.
Commentaires	<ul style="list-style-type: none">• Nécessité d'un encadrement technique pour pérenniser les projets.• Impact socio-économique des initiatives jeunes.
Enseignements (à renseigner)	

3. Financement d'un réseau (CNCR ou ENDA)

Cas étudiés	Réseaux agricoles (CNCR) ou de développement (ENDA).
Critères déterminants	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement transversal : intervention dans plusieurs domaines (agriculture, éducation, etc.). • Exploitation agricole familiale : souveraineté alimentaire et résilience. • Innovations en développement : approches adaptées aux réalités locales. • Mobilisation d'un mouvement social fort : ancrage territorial et légitimité.
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> • Développement endogène porté par des mouvements sociaux populaires.
Commentaires (à renseigner)	
Enseignements (à renseigner)	

4. Financement d'un groupe de pression (ONG 3D/IPAR)

Cas étudiés	ONG axées sur les droits humains, la démocratie et la transparence.
Critères déterminants	<ul style="list-style-type: none">• Pouvoir d'influence sur les processus démocratiques (lobbying, plaidoyer).• Renforcement des compétences de la société civile pour co-construire des politiques publiques.
Finalité	<ul style="list-style-type: none">• Justice sociale et économique : équité dans l'accès aux ressources.• Transparence citoyenne : lutte contre la corruption et l'opacité.
Commentaires	<ul style="list-style-type: none">• Nécessité d'une société civile structurée pour contrebalancer les pouvoirs institutionnels.• Impact indirect des financements sur les réformes politiques.
Enseignements (à renseigner)	

Synthèse comparative :

<i>Source</i>	<i>Critères clés</i>	<i>Impact principal</i>	<i>Enseignements (à renseigner)</i>
<i>Philanthropies religieuses</i>	Mobilisation communautaire, aura religieuse	Développement local et tourisme religieux	
<i>Consortium jeunes</i>	Crédibilité, professionnalisme	Employabilité et entrepreneuriat social	
<i>Réseaux (CNCR/ENDA)</i>	Maillage territorial, innovations locales	Souveraineté alimentaire et développement endogène	
<i>ONGs de pression</i>	Influence politique, compétences civiles	Justice sociale et transparence citoyenne	

Bibliographie

- Boterf Le G., 2008. *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective*, Paris, éd. d'Organisation.
- Chopart J.-N., Neyret G. & Rault, D. (dir.), 2006. *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.
- Cissé M. 2009. *Parole chantée et communication sociale chez les Wolofs du Sénégal*, Paris, L'Harmattan.
- Dumoulin Kervran D. & Pepin-Lehalleur M. (dir.), 2012. *Agir-en-réseau : modèle d'action ou catégorie d'analyse*, Rennes, PUR.
- Messaoudène L. & Hernandez S., 2013. « La communication sociale, un levier de performance organisationnelle ? Le cas des politiques de santé publique en matière de nutrition », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 61, p. 146-167.
- Rouquette M.-L., 1998. *La communication sociale*, Paris, Dunod.

Annexes :

A. Exemple de support écrit pour le plaidoyer (court article publié dans un blog)

L'Évolution des Paradigmes de la Coopération au Développement : du soutien unilatéral vers un modèle transactionnel ou bien : du transfert unilatéral vers un modèle d'acquisition ?

Quel rôle pour l'Union Européenne en Afrique?

Nous traversons actuellement une phase significative de recalibration des relations internationales, marquée par une remise en question des paradigmes qui ont guidé la coopération au développement pendant des décennies. Ce processus loin d'être linéaire s'est déroulé de manière progressive, reflétant les [changements profonds de l'ordre mondial politique et économique](#).

Autrefois, la coopération au développement était largement dominée par une logique de charité et d'assistance unidirectionnelle, où les pays dits "développés" du Nord apportaient leur soutien aux pays "sous-développés" du Sud. Le bailleur était souvent à la recherche de ses propres intérêts, le « bénéficiaire » était dépendant. Cependant, l'aide internationale a également contribué à l'émergence d'espaces propices aux initiatives locales, offrant ainsi un cadre pour stimuler le développement. Ces espaces ont permis d'expérimenter et de mettre à l'échelle des solutions pour une croissance endogène. Cependant, cette relation inégale entre "donneurs" et "bénéficiaires" a progressivement évolué vers une [perspective plus égalitaire de partenariat](#), reconnaissant l'agentivité et la capacité d'autonomisation des pays en [développement](#).

Une Relation Inégale

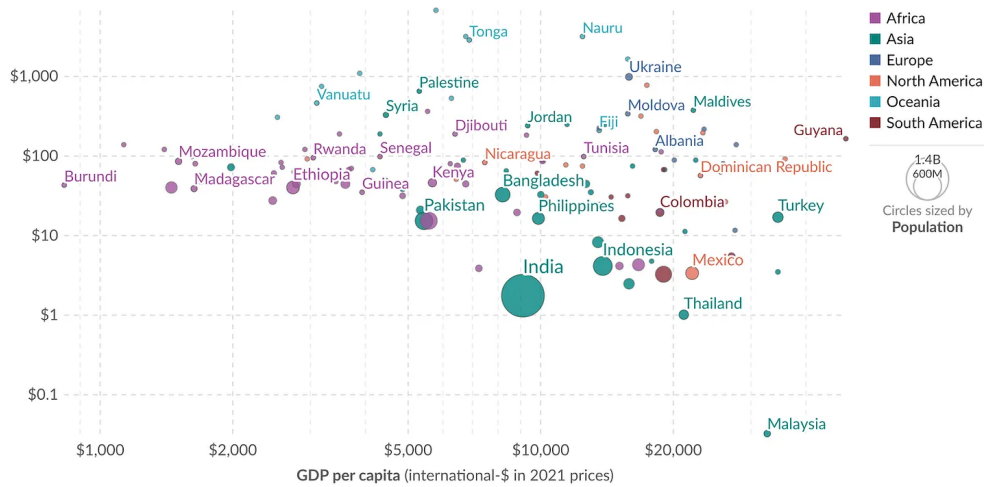
De plus en plus de personnes dans les pays bénéficiaires de l'aide dénoncent une relation fautive et inégale. L'aide a souvent perpétué une dépendance économique et culturelle, comme dans les cas où grâce aux prêts de la Banque mondiale, l'importation coûteuse de manuels scolaires français se faisait en Afrique de l'Ouest. Par ailleurs, suite aux [altercations récentes à la Maison Blanche](#), beaucoup d'Africains notent que les Européens ressentent maintenant eux aussi l'ironie d'être appelés « partenaires » tout en étant perçus comme inférieurs. D'autant plus que, comme le montre le graphique, l'aide internationale reste infime pour la majorité des pays africains, souvent inférieure à 100 \$ par habitant, ce qui limite son impact réel sur le développement économique et social.

Foreign aid received per capita vs. GDP per capita

Net¹ official development assistance (ODA)², expressed in US dollars and adjusted for inflation.



Foreign aid received per capita (constant 2022 US\$)



Data source: OECD (2025); Population based on various sources (2024); Data compiled from multiple sources by World Bank (2025)

Note: GDP per capita is expressed in 2021 international-\$³, and foreign aid in constant 2022 US\$.

OurWorldInData.org/foreign-aid | CC BY

Les pays à faible revenu d'Afrique (comme le Mozambique, le Burundi, Madagascar) reçoivent généralement entre 10 \$ et 100 \$ d'aide par habitant. Cette tendance se confirme au Sénégal avec une Aide Publique au Développement (APD) estimée à 1400 millions de dollars américains (5% du PIB, 80 dollars par habitant), le pays ne bénéficie réellement que de la moitié de cette somme en aide programmable, soit environ 40 dollars par habitant. L'aide américaine, quatrième contributeur après la Banque Mondiale, la France et l'Union Européenne, illustre parfaitement ce paradoxe : les 180 millions annuels de l'USAID constituent essentiellement une aide de substitution qui contourne les structures gouvernementales, se concentre sur le secteur de la santé et autres secteurs sociaux et favorise le personnel et les produits américains.

Ce qui est présenté comme de l'aide vise souvent à exploiter des niches économiques dans les pays du Sud, avec un accent important mis sur la stratégie de communication. Jusqu'à récemment, les discussions sur l'avenir de la coopération internationale tournaient autour des concepts de « beyond aid » (au-delà de l'aide) et de « aid plus » (plus que l'aide). Ce nouveau [paradigme en construction](#) cherche à établir des relations « gagnant-gagnant ». Les besoins des bénéficiaires ne sont plus le point de départ exclusif, ce sont les opportunités pour les donateurs qui y occupent une place centrale.

L'ère Trump : vers une logique exclusivement transactionnelle ?

L'approche préconisée par Donald Trump depuis son investiture en janvier 2025 renforce cette dynamique en introduisant ce que l'on pourrait qualifier de « post-aid », caractérisé par des relations exclusivement transactionnelles. Alors, il est légitime de questionner les conséquences à court terme pour les pays « receveurs », si les fonds de la coopération au développement baissaient sensiblement ou étaient réorientés. [Des observateurs comme Concord](#) signalent déjà quelque temps un processus de contagion dans les cercles des bailleurs traditionnels (exemple la Suisse, Grande Bretagne, France, Suède ou les Pays-Bas) qui gonflent et manipulent les chiffres de leur Aide Publique au Développement et récemment ne cachent plus qu'ils réduisent significativement leurs budgets de coopération au développement.

Dans le contexte du déficit annuel d'investissement en Afrique qui est évalué à 1 200 milliards de dollars selon la Banque africaine de développement (BAD) : il y a un immense fossé entre les besoins financiers du continent et les ressources allouées à travers l'aide internationale ou les investissements étrangers. Cette situation contraint les pays africains à rechercher d'autres voies comme la recherche de financements endogènes, avoir recours à des bailleurs émergents (Chine, Turquie, Émirats arabes unis), mieux articuler les budgets nationaux... Une approche gagnant-gagnant dans la coopération au développement est probablement plus honnête que l'ancienne qui supposait un investissement « à fonds perdus » de la part du bailleur mais qui a toujours caché ses intérêts particuliers. Dans cette perspective les nouveaux grands schémas comme « La Nouvelle Route de la Soie » Chinoise ou « Le Global Gateway » européen sont peut-être la bienvenue. Mais ceci seulement s'ils répondent à une réelle demande des « pays bénéficiaires » sinon le gagnant-gagnant n'est pas équilibré mais entrave la résilience endogène.

Vers une Vision Fondée sur une Résilience Endogène et d'Acquisition ?

L'Afrique, devrait s'orienter davantage à définir elle-même ses priorités (agency), en se plaçant progressivement dans une dynamique d'acquisition plutôt que de transfert en réorientant ses relations vers des partenariats stratégiques accreditifs, ouvrant ainsi la voie à des modèles de développement plus résilients en finissant avec la figure du bailleur tout-puissant.

La gouvernance multidimensionnelle constitue une réponse à ces enjeux. De manière à ce qu'elle puisse) [reconfigurer les interactions](#) entre États, investisseurs, mouvements citoyens et acteurs non étatiques, coordonner efficacement et co-construire les solutions à de réelles et concrètes situations locales. Au début du mandat du nouveau Commissaire européen à la coopération internationale, Mr. Joseph Sikela, la Présidente de la Commission, Mme. Van der Leyen lui a demandé de faire du Global Gateway une marque de confiance et de qualité. Elle l'a exhorté de renforcer le dialogue entre les parties prenantes dans l'UE et dans les pays partenaires. C'est une opportunité pour une coopération véritable, gagnant-gagnant, partant des demandes des pays Africains, leur offrant les opportunités d'acquiescer ce dont ils ont besoin plutôt que de dépendre du peu que les bailleurs européens veulent bien leur transférer.

B. Exemple d'application de la théorie du changement

Théorie du changement du programme *APPRENDRE*



1. Analyse du contexte

Le programme Apprendre est conçu pour répondre aux besoins d'amorcer des actions pilote des directions nationales des ministères de l'éducation des 16 pays de l'Afrique du Sud du Sahara. Il se veut un cadre pour renforcer les capacités de conception et de suivi des ministères de l'éducation en vue de la professionnalisation de la fonction enseignante. Le programme Apprendre répond à la demande d'accompagnement aux changements organisationnels des ministères en charge de l'éducation pour une meilleure qualité des apprentissages au primaire et au secondaire.

L'atteinte de l'ODD4 place les ministères devant l'impératif d'apprendre ensemble et d'aseoir la professionnalisation des pratiques enseignantes et le développement de ressources pour améliorer les apprentissages scolaires.

2. Stratégies du programme

- Développer les capacités internes des directions nationales à améliorer les apprentissages grâce au pilotage et à la maîtrise de la culture de l'évaluation ;
- Appui à la construction de capacités de recherche en éducation ;
- Participer à la plateforme de l'ingénierie de la formation et de l'usage pédagogique des innovations technologiques mises à l'échelle ;
- Accompagner la transformation de la culture professionnelle de la supervision pédagogique.

3. Leviers de changement

- Accompagner le changement organisationnel du pilotage institutionnel de l'éducation axé sur les apprentissages novateurs et portés à l'échelle ;
- Co-construire à l'interne des communautés de pratiques de recherche sur les apprentissages.
- Aseoir une plateforme internationale de partage des innovations pédagogiques et de la prise en compte des évidences scientifiques dans la planification de l'éducation.

4. Identité du programme

- Se positionner comme accélérateur des politiques publiques en éducation ;
- Se constituer en laboratoire d'innovations pédagogiques ;
- Devenir un instrument d'expertise sur mesure visant à renforcer les capacités de conception et de suivi des ministères de l'éducation pour le primaire et le secondaire.

5. Définition de la vision du futur

L'accès de tous à une éducation de qualité appelle à une professionnalisation de la fonction enseignante grâce à la démultiplication des innovations pédagogiques et de recherche, et de leur mise à la grande échelle.

C. Exemple de note conceptuelle



**UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
INSTITUT FONDAMENTAL D'AFRIQUE NOIRE CHEIKH ANTA DIOP
LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES TRANSFORMATIONS
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES (LARTES – IFAN)
Tél : (221)338259232-338259614
Fax : 338259213
BP :206
Site Web : <http://www.lartes-ifan.gouv.sn>**

La pérennisation de la remédiation par les citoyens pour des services éducatifs de qualité au Sénégal « Gindi »

Note conceptuelle

Mai 2019

Contexte

Avec un Taux Brut de Scolarisation (TBS) 87.30% en 2017, un taux d'achèvement de 61.82 %, un taux national de redoublement de 3.66 % et un taux d'abandon de 10.28 % les efforts du Sénégal pour l'accès à l'éducation sont encore à améliorer. La qualité est encore plus préoccupante car les évaluations du baromètre Jàngandoo révèlent que seuls 20% atteignent la barre convenable notamment dans les disciplines instrumentales que sont la lecture et les mathématiques. Et, l'importance de ces disciplines c'est qu'elles constituent des locomotives pour les autres apprentissages

Il faut agir ! La remédiation de 80% des élèves s'impose pour leur donner une chance et s'inscrire de façon irréversible dans la promotion de la qualité du capital humain lorsqu'on sait que la population sénégalaise reste jeune. La remédiation scolaire est reconnue comme la meilleure forme de lutte contre l'échec scolaire. Cette activité de régulation permanente des apprentissages a pour objectif de pallier les lacunes et les difficultés relevées lors de l'observation et de l'évaluation des élèves. Elle peut ainsi contribuer à l'amélioration de la maîtrise des connaissances et compétences et, par conséquent à la réduction des décrochages scolaires.

Rappelons quelques évidences. Les classes sont généralement hétérogènes. Une classe compte autant de manières d'apprendre que d'élèves. De ce point de vue, un discours unique aux élèves laisse forcément en rade certains qui ne s'y retrouvent pas. Ainsi tout apprenant a besoin qu'on revienne sur tel ou tel aspect du cours, tel ou tel élément du programme.

C'est pourquoi le législateur sénégalais a réservé 4 heures par semaine (2 heures le mardi et 2 heures le jeudi) pour les inévitables activités réparatrices à faire. Mais, jusqu'au démarrage du programme de remédiation à l'élémentaire par le LARTES, les séances de remédiation n'étaient pas faites de manière systématique dans le système éducatif sénégalais. Pourtant les besoins en remédiation sont énormes dans presque toutes les écoles.

Et il faut noter que les activités de remédiation doivent être différentes en procédures et en outils de celles d'enseignement/ apprentissage. En outre, on constate une quasi absence de l'implication des citoyens dans le suivi des apprentissages. Il est devenu impératif que les citoyens portent des actions populaires capables de soutenir une qualité des services éducatifs.

Le LARTES-IFAN a initié la remédiation des élèves en difficultés avec le Grant que Hewlett a accepté de mettre à disposition entre 2015 et 2017. Durant ce début d'expérimentation, le laboratoire a mis en œuvre l'initiative Keppaaru Jàngandoo (Sous l'ombre de Jàngandoo) dans les écoles et avec cinq collectivités locales à Dakar, Mbour et Thiès. A la présentation de Jàngandoo 2016, des partenaires comme l'UNICEF, l'ONG Aide et Action et le Ministère de l'éducation, nous ont invité à intervenir à l'intérieur des écoles dans le cadre du Programme d'Amélioration de la Gestion participative des écoles (PAGE) dans les régions de Kédougou et de Tambacounda. Enfin en 2019, le projet de remédiation communautaire avec New York University à Mbour et à Guédiawaye qui se réalise dans 6 écoles.

Le LARTES-IFAN a ainsi testé l'approche communautaire avec les collectivités locales et le niveau école avec le programme initié avec l'UNICEF. Et avec le soutien de Dubaï Cares en 2018-2019, il a été combiné les deux approches en y ajoutant le numérique (tablettes+ plateforme WEB pour le suivi par les directeurs d'écoles et les

inspecteurs) avec le Programme de remédiation à l'élémentaire (PRE) dans trois régions (Kaffrine, Kolda et Matam).

Les leçons apprises de ces expériences nous ont conduit à proposer une pérennisation de la remédiation impliquant fortement les CGE (comités de gestion des écoles) et les associations citoyennes pour la délivrance des services éducatifs de qualité. Ces différentes interventions ont touché 52 302 élèves répartis dans 141 écoles dans 20 inspections départementales ciblées au niveau des 7 Inspections d'académie.

L'avantage de cette démarche est d'amener tous les acteurs à se mobiliser autour de la qualité et l'inclusivité des services éducatifs. Cet attrait est induit par l'effet démonstratif de la remédiation qui révèle qu'il est possible de réhabiliter les élèves en difficultés et de les hisser à de bonnes performances scolaires. Cela a l'avantage de démontrer à toute la communauté éducative que le redoublement et l'exclusion ne constituent pas des fatalités.

L'analyse des rapports mensuels du Programme de remédiation à l'élémentaire (PRE) du mois d'Avril 2019 a révélé les performances suivantes en lecture et en mathématiques selon les groupes de besoin⁵ :

En lecture : 61% des enfants qui étaient dans le groupe de besoins du niveau 1, progressent pour aller au niveau 2; 59% des élèves du niveau 2 progressent pour aller au niveau 3, après 3 mois de remédiation.

En mathématiques : 90% des élèves qui étaient dans le groupe de besoins du niveau 1 progressent pour aller au niveau 2 ; 55, 8% des élèves du niveau 2 progressent pour aller au niveau 3, après 3 mois de remédiation.

Certains élèves qui ont suivi les cours de remédiation arrivent en tête lors des compositions du premier trimestre d'après les informations fournies par les directeurs d'écoles.

Le LARTES-IFAN entend poursuivre cette expérience en œuvrant au transfert du modèle aux CGE et aux autres acteurs citoyens. En effet, le modèle donne des résultats et les acteurs y adhèrent. L'effet de la remédiation sur le relèvement des niveaux d'apprentissage semble être gagné. Il reste à le pérenniser et à toucher le plus grand nombre d'élèves. Le Ministère de l'Éducation Nationale, les Inspections d'académie (IA) et inspections de l'éducation et la formation (IEF) sont davantage à l'écoute de l'approche et la rendre irréversible dans le système éducatif.

Ces programmes de remédiation ont fortement aidé à montrer leurs effets bénéfiques sur les acquisitions des enfants en lecture et en mathématiques. Le défi reste désormais la pérennisation et la généralisation de la remédiation dans le système éducatif en la faisant porter par les organisations citoyennes. De cette façon, elles participent à faire de l'école l'affaire de tous et à exercer le contrôle citoyen sur la qualité des services éducatifs. C'est pourquoi le LARTES-IFAN privilégie l'approche citoyenne dans ses interventions en faveur de la qualité des apprentissages à partir de l'hypothèse que tout élève a un potentiel d'apprentissage.

Les enseignants sont en mesure de consacrer le temps dévolu à la remédiation lorsque la méthodologie et les outils sont à leur disposition. Ils ont plus d'intérêt quand les ressources pédagogiques sont fondées sur leur patrimoine culturel du milieu et l'interactivité forte avec les élèves rendue possible par l'usage de la technologie. Les

Lecture :

Niveau 1 : ne maîtrisent pas le principe alphabétique : identification de lettre et de son, lecture de syllabes, lecture de mots.

Niveau 2 : ont des difficultés de fluidité : lecture courante

Niveau 3 : ont quelques difficultés de compréhension.

Mathématiques :

Niveau 1 : ont des difficultés avec la connaissance des nombres et des opérations simples ;

Niveau 2 : ne maîtrisent pas la pratique opératoire ;

Niveau 3 : ont des difficultés en résolution des problèmes.

enseignants sont encore plus enclins à faire de la remédiation quand l'approche est pragmatique et calée sur des groupes de besoins spécifiques des apprenants permettant d'avoir des résultats rapides et tangibles. La remédiation a l'avantage d'ouvrir l'école aux autres acteurs rendant la relation enseignant/enseigné non exclusive. De ce fait, les associations citoyennes tels que les CGE ont un droit de regard sur les apprentissages et s'y impliquent pour participer à une meilleure qualité de l'offre éducative. Les communautés découvrent que l'école peut faire réussir massivement leurs enfants.

1. Objectif general

L'objectif général est de promouvoir des actions citoyennes dans la remédiation pour des services éducatifs de qualité en faveur de tous les élèves du Sénégal.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont déclinés comme suit :

- Renforcer les capacités des acteurs communautaires (CGE, associations citoyennes et parents d'élèves) pour le suivi de la remédiation scolaire,
- Favoriser la mise en œuvre de la remédiation par les comités de gestion des écoles, en vue de sa pérennisation dans le système éducatif,
- Mobiliser les acteurs citoyens pour favoriser le dialogue avec des enseignants, directeurs d'école et aussi les décideurs politiques au niveau local en vue d'un meilleur contrôle citoyen de la qualité des services éducatifs.

3. Résultats attendus

- Les capacités des CGE sont renforcées dans toutes les écoles concernées pour la remédiation et le suivi des performances des apprenants ;
- L'ensemble des comités de gestion sont responsables de la remédiation scolaire et communautaire qui est ancrée durablement dans les écoles ciblées ;
- La qualité des services éducatifs est améliorée grâce au contrôle citoyen exercé par les acteurs mobilisés autour de l'école.

4. Activités

Le programme sera mis en œuvre à partir de deux grandes composantes que sont le renforcement des capacités des CGE) et des communautés dans la remédiation et la mobilisation des acteurs citoyens pour le contrôle sur les services éducatifs de qualité.

Composante 1 : Le renforcement des capacités des CGE et des communautés

La mise en œuvre du projet s'appuiera sur le renforcement des capacités des CGES et des communautés. Il est important de permettre aux membres des CGE de s'impliquer dans les apprentissages dans un objectif de pérennisation des activités de remédiation.

Activité 1 : Le renforcement des capacités des CGE et des communautés

Elle vise à pérenniser la remédiation par une approche citoyenne grâce à une capacitation des CGE. La formation concernera 5 membres de chaque bureau des 152 CGE des écoles (760 personnes) qui abritent l'intervention dans 152 écoles réparties dans 6 régions. Ils sont les cibles directes de la formation. Les parents des élèves en difficultés sont les cibles indirectes de la formation. Ils sont estimés à 160 000 personnes dans les six (6) régions d'intervention. Une analyse institutionnelle des CGE est faite au démarrage du programme. Elle va contribuer à rendre lisibles l'imputabilité des rôles et la redevabilité de chacun des types d'acteurs de l'école. En plus de l'organisation du statut et du fonctionnement des CGE, elle permet une identification précise des besoins réels de formation des membres et va faciliter le ciblage des capacités à renforcer.

Une formation ciblée sera donc faite en tenant compte des postes occupés dans le bureau du CGE et des profils de ses membres. A l'issue de la formation des plans volontaristes d'actions seront élaborés et mis en œuvre par les CGE.

La formation portera sur les contenus suivants :

- « Comment s'organiser et impulser une dynamique communautaire ? » ;
 - « Comment identifier et former les remédiateurs communautaires ? » ;
 - « Comment élaborer un plan d'actions volontaristes pour l'engagement citoyen pour une école inclusive ? »
- Comment collecter et produire les ressources pédagogiques et culturelles qui vont accompagner la remédiation ?

« Comment faire le suivi de la remédiation et des apprentissages ? »

« Comment accompagner les communautés dans le cadre du suivi des apprentissages ? »

« Comment diffuser les informations relatives aux résultats scolaires au sein de la communauté ? ».

Activité 2 : Le développement de ressources pour la remédiation

Les ressources pédagogiques et culturelles disponibles dans la communauté et collectées par les CGE vont servir de supports de formation. Par exemple : Des livrets de contes et légendes, des sketches, des bandes dessinées et autres illustrations, des proverbes et poèmes, des billets et pièces de monnaie en papier, etc. Là où il existe des bibliothèques scolaires, ces ressources y seront intégrées. Et, les acteurs seront formés sur leur utilisation pédagogique.

Activité 3 : Suivi pédagogique des remédiateurs communautaires et des enseignants

Les CGE vont appuyer les enseignants et les remédiateurs dans la mise en œuvre de la remédiation : appui à la planification, vérification de l'effectivité de la mise en œuvre, veille sur la conformité des approches préconisées et des pratiques des enseignants et remédiateurs : auto-régulation, participation au pré-test et au post test des différentes cohortes d'élèves.

Activité 4 : Le suivi des performances des élèves

Il s'agit de la diffusion de l'information au niveau des parents et des communautés ainsi que l'accompagnement de ces derniers dans le cadre du suivi. Par conséquent, les parents doivent être outillés afin d'être capables de s'informer régulièrement de la gouvernance des écoles, de participer à l'apprentissage des enfants et de renforcer leur apprentissage hors de l'école. Afin d'assurer l'appui conseil de proximité des communautés et le suivi communautaire, des outils de renforcement de capacités tels que les guides de suivi sont élaborés et mis à la disposition des parents. Un registre de suivi constitué d'une fiche à renseigner mensuellement est élaboré par les CGE pour le partage des résultats de la remédiation en assemblée communautaire à l'école.

Composante 2 : La mobilisation des acteurs citoyens pour leur participation à la remédiation et au contrôle sur les services éducatifs de qualité.

Activité 1 : Campagnes de mobilisation des citoyens

Cette campagne vise la mobilisation d'une large coalition d'acteurs pour l'exercice du contrôle citoyen de la qualité des services éducatifs. La remédiation sert de déclencheur d'actions sur les apprentissages. En effet, les citoyens n'avaient pas toujours les moyens d'agir sur les apprentissages. La remédiation portée par les CGE en offre une opportunité. L'information sur le programme de remédiation et surtout sur les performances des élèves va suivre des canaux de large diffusion, sur des supports simples et faciles à lire (possibilité d'utiliser les langues locales) dans toutes les zones d'intervention afin d'atteindre les associations citoyennes. Les organisations citoyennes sont composées des associations de parents d'élèves ; de mères d'élèves ; de conseils de quartiers ; de « bajaanu gox » (tantes du quartier) ; des Associations Sportives et Culturelles (ASC) ; des syndicats ; des ONG ; des associations des enseignants retraités. Une cartographie de tous ces acteurs est réalisée pour une large participation.

Activité 2 : Diffusion des résultats et bonnes pratiques

La démonstration que le changement peut résulter de la remédiation. les acteurs s'approprient le modèle et en font le plaidoyer. Une équipe de deux (2) personnes identifiées au sein du bureau du CGE, est chargée de l'animation et de la mobilisation citoyenne. Elle a comme tâche de faire circuler l'information, d'organiser des séances de restitution à la fin de chaque évaluation et de relayer l'information par les canaux de communication de proximité. Les radios communautaires sont aussi utilisées pour des émissions radiodiffusées sur les innovations pédagogiques et les bonnes pratiques des enseignants et des remédiateurs communautaires. Un mécanisme de suivi-évaluation est mis en place afin de permettre la mise en œuvre des plans d'actions volontaristes (PAV). Il permet en outre d'apprécier les changements intervenus au niveau des performances des élèves ainsi qu'aux comportements des parents vis-à-vis de l'école.

Activité 3 : Dialogue avec les instances de décision locales sur la qualité des apprentissages (bonnes pratiques, résultats de la remédiation, innovations pédagogiques...)

Le dialogue vise l'implication des décideurs qui s'engagent à mettre des budgets dans la remédiation. Des campagnes de partage d'expériences et de plaidoyer fondées sur des bonnes pratiques sont organisées avec des organisations citoyennes, les décideurs et autres autorités académiques.

Des outils destinés aux citoyens pour diffuser les performances des élèves au sein de la communauté sont élaborés à cet effet. Les répertoires d'innovations pédagogiques sont élaborés et diffusés par les enseignants et les remédiateurs communautaires à l'intention des citoyens. Les leçons apprises du suivi de données d'apprentissage et de qualité de services éducatifs sont systématisées sur des brochures (supports accessibles au grand nombre). Elles seront utilisées par les citoyens dans le cadre du plaidoyer auprès des collectivités territoriales afin que ces dernières s'engagent à supporter le budget de la remédiation.

Le dialogue avec les Inspections d'Académie (IA) et des Inspections de l'Education et de la Formation (IEF) en tant que responsables de la politique éducative au niveau local seront engagées à **l'internalisation de la remédiation**. Elles vont veiller à l'effectivité des normes de qualité afin qu'aucun enfant ne soit laissé en rade.

La théorie du changement par la pérennisation de la remédiation



Partenariat et suivi

Le LARTES assure la maîtrise d'ouvrage du programme et en est, principalement, responsable vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Le modèle partenarial met à contribution plusieurs institutions. Le schéma de coordination vise à préciser les modalités de collaboration, l'imputabilité des responsabilités entre le LARTES, la Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE), les Inspections d'académie (IA) et inspection de l'éducation et de la formation (IEF), l'Institut National d'Etudes et d'Actions pour le Développement de l'Education (INEADE), la Direction de la Formation et de la Communication (DFC).

Par la remédiation avec la mobilisation citoyenne, le Programme de Remédiation à l'élémentaire (PRE) réalisé avec le soutien de la Fondation Dubai Cares sera complété et bonifié grâce au partenariat avec la Fondation William et Flora Hewlett qui avait appuyé fortement le LARTES, initiateur du baromètre de la qualité de l'éducation. Cette synergie partenariale sera la démonstration que l'action citoyenne reconnue est un levier majeur de participation à la coproduction de politique éducative pertinente pour tous les enfants.

Mise en œuvre du programme.

Pour la 1^{ère} année : Le programme sera mis en œuvre dans les académies de Kaffrine, Kolda et Matam : soit 3 inspections d'académie et 10 inspections de l'éducation et de la formation. Pour la 2^{ème} année : les 3 académies de Tambacounda, Kédougou et Kaolack se joindront au programme. Au total 6 académies et 19 Inspections de l'Education et de la Formation (IEF) seront concernées.

A terme, le programme touchera 152 écoles avec un effectif de 80 000 élèves, 160 000 parents et 760 membres du CGE. Progressivement dans chaque école du programme les membres du CGE seront formés et outillés selon les postes occupés.

Le programme qui est mis en œuvre, l'est à titre démonstratif, aussi il est attendu un effet multiplicateur de cette expérience. D'autres intervenants (projets ou programmes) pourraient s'inspirer de l'expérience, ainsi les effectifs touchés pourraient progresser de manière exponentielle. A la suite de la deuxième année, le programme devra être internalisé.

Cette programmation s'accompagne de la consolidation et l'affinement de l'expérimentation de la remédiation dans 6 régions par une phase 2 du Programme de remédiation à l'élémentaire (PRE) sur financement de Dubai Cares.

Le suivi du programme :

Le dispositif de suivi sera assuré par le LARTES et les Inspections de l'Education et de la Formation qui auront en charge de mesurer l'impact global du programme. Le suivi évaluation portera autant sur le processus que sur les résultats. Il s'agira de rendre compte du processus à travers l'ensemble des activités planifiées et organisées, les intervenants en interactions, les ressources. Ce dispositif comprend dès lors une recherche-action visant à capitaliser cette expérience et à la partager avec d'autres pays. Il consistera à collecter et à analyser les données en vue de documenter le processus et de systématiser les dynamiques induites par le programme dans les écoles.

Récapitulatif des résultats :

Toutes les 6 IA, 19 IEF et 152 écoles sont touchées, 80 000 élèves en difficultés remédiés, 760 membres de CGE formés ; 160 000 parents accompagnés ; 150 associations de parents d'élèves, 150 associations de mères d'enfants, 150 ASC, 150 conseils de quartiers, 150 « bajanu gox », 10 ONG et 4 syndicats sont mobilisés.

Table des matières

Résumé.....	5
A. Le plaidoyer par les réseaux d'OSC.....	6
1. Le plaidoyer : définition et objectifs.....	7
1.1. Définition du plaidoyer	7
1.2. Objectifs du plaidoyer	9
2. Les conditions de réalisation du plaidoyer	9
2.1. Le cycle d'efficacité	9
2.1.1. Le savoir.....	9
2.1.2. Le savoir-faire	10
2.1.3. Le savoir-être	11
2.2. Les facteurs de réussite ou les questions clés pour le plaidoyer.....	12
2.3. L'amélioration de l'efficacité du plaidoyer ou l'identification des parties prenantes	13
2.4. Quels sont les facteurs de résistance au changement ?.....	14
2.5. Quels sont les messages susceptibles d'influencer ?.....	14
3. Stratégies et outils pour un plaidoyer efficace.....	15
3.1. Le processus de plaidoyer séquentiel	16
3.2. La comparaison entre le plaidoyer et le lobbying.....	17
3.3. Le suivi-évaluation du plaidoyer	18
Exercices	20
B. La mobilisation des ressources financières	21
1. L'introduction à la mobilisation des ressources financières.....	22
2. Les leçons apprises d'ailleurs.....	23
3. Les théories de la mobilisation de ressources financières.....	24
4. L'identification des sources de financement	26
4.1. Le financement public	26
4.2. Les fonds de sources privées	27
5. Les dispositions institutionnelles de suivi des sources de financement	28
5.1. Le travail de veille	29
5.2. L'esprit entrepreneurial, le sens de l'initiative.....	29
5.3. Le réseautage :	30
6. Les critères d'éligibilité au financement	30
6.1. Critères de pertinence	30
6.2. La formulation de projets convaincants.....	32
7. La note conceptuelle	33

7.1. Structure de la note conceptuelle.....	33
8. La soumission de proposition de projet aux partenaires techniques et financiers ..	34
9. Savoir rédiger un projet de développement (Proposition complète).....	38
9.1. De la note conceptuelle à la proposition.....	38
9.2. Objectifs de la rédaction	38
9.3. La structure d'un projet de développement.....	39
10. La lettre de transmission	40
10.1. Structure de la lettre de transmission.....	40
10.2. Les conseils et informations complémentaires	42
11. Le budget	42
12. Suivi et évaluation de la mobilisation de ressources	46
14. Exercices :	48
Analyse des sources de financement et leurs enseignements	48
Bibliographie	54
Annexes :	55
A. Exemple de support écrit pour le plaidoyer (court article publié dans un blog)	55
B. Exemple d'application de la théorie du changement.....	58
C. Exemple de note conceptuelle	60