

# **Contrats conclus au niveau des communautés :**

**Étude de l'expérience acquise par les intéressés**

**Samantha de Silva**

**Contrats conclus au niveau des communautés :**

**Étude de l'expérience acquise par les intéressés**

**Samantha de Silva**

© 2000 Banque Internationale pour la Reconstruction  
et le Développement / La Banque mondiale  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D. C. 20433

Tous droits réservés  
Fabriqué aux États-Unis d'Amérique  
Première édition janvier 2000

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans ce rapport appartiennent entièrement à leur(s) auteurs et ne doivent en aucun cas être attribués à la Banque mondiale, à ses organismes affiliés, à son Conseil d'Administration ou aux pays que la Banque représente. La Banque mondiale ne garantit aucunement l'exactitude des données ci-incluses et n'endosse aucune responsabilité du fait de leur usage.

Le matériau constituant cette publication est protégé par la législation sur les droits d'auteur, notamment le copyright. La Banque mondiale encourage la distribution de ses œuvres et accorde normalement sans délais la permission de les reproduire partiellement.

La permission de photocopier des éléments pour usage interne ou personnel, pour l'usage interne ou personnel de clients spécifiques ou à l'usage d'institutions d'éducation est accordée par la Banque mondiale sous réserve que les droits afférents soient réglés directement à la société Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA ; téléphone 978-750-8400, télécopie 978-750-4470. Prière de s'adresser au Copyright Clearance Center avant de photocopier les dits éléments.

Pour obtenir l'autorisation de réimprimer des articles ou des chapitres, prière de photocopier une demande contenant tous les renseignements nécessaires au service Republication Department, Copyright Clearance Center, télécopie 978-750-4470.

Toutes les autres demandes concernant les droits et les licences doivent être adressées à l'Éditeur, Office of the Publisher, World Bank, à l'adresse indiquée ci-dessus ou télécopiées au 202-522-2422.

Couverture dessinée par Tamas Toth. Photographies de la couverture par Samantha de Silva.

Ce rapport a été préparé par Samantha de Silva (HDNSP). Il a bénéficié des lumières que lui a prodiguées un comité consultatif composé des personnalités suivantes : M. Steen Iau Jorgenson (HDNSP), M. Jean-Jacques Raoul (AFTSA), Mme Jennifer Sara (AFTU2), Mme Soniya Carvalho (OEDST), M. Raimundo Caminha (LCSRE), M. Anthony Willett (RDV) et Mme Christine Cornelius (AFMKE). C'est également avec reconnaissance que les commentaires détaillés de M. Prasad C. Mohan (AFTKL), M. Philippe Dongier (TWUWS) et Mme Lynne Sherburne-Benz (HDNSP) ont été reçus.

Plusieurs groupes et réseaux thématiques ont contribué à ce travail, notamment, l'Unité de protection sociale, le Groupe thématique Fonds sociaux, le Groupe thématique Alimentation en eau et assainissement dans les milieux ruraux, le Groupe thématique Développement rural basé sur les communautés et les Services opérationnels centraux (Secteur Approvisionnement).

Deux études approfondies ont été menées en liaison avec ce rapport. L'étude sur le terrain au Brésil, qui était dirigée par Raimundo Caminha, Directeur de projet, et fut réalisée par Ana Maria Goncalves, Conseillère. L'étude sur le terrain au Malawi a été réalisée par Christine Kamwendo, Directrice de Zone MASAF, George T. Sikazwe (AFMMW) et Samantha de Silva (HDNSP).

# Table des matières

<b>I. Historique</b>	<b>1</b>
<b>II. Généralités sur les contrats conclus au niveau des communautés</b>	<b>2</b>
A. Qu'est-ce qu'un contrat conclu au niveau communautaire ?	2
B. Quelles en sont les principales caractéristiques ?	3
C. Comment ces contrats contribuent-ils à la décentralisation ?	5
<b>III. Leçons tirées et bonnes pratiques</b>	<b>10</b>
A. Planning et préparation des projets	10
B. Mise en œuvre des sous-projets	11
1) Participation et responsabilités	11
2) Questions liées au déboursement des fonds	12
3) Approvisionnements en biens et services	13
4) Questions juridiques	16
5) Maintenance et coûts renouvelables	17
C. Développement des capacités	18
1) Domaines du développement des capacités	18
2) Gestion du développement des capacités des communautés	19
D. Supervision et évaluation des sous-projets	19
<b>IV. Risques et conditions préalables</b>	<b>20</b>
A. Quels sont les risques associés aux contrats conclus au niveau communautaire ?	20
B. Dans quelles circonstances est-il approprié de conclure des contrats au niveau communautaire ?	20
<b>V. Étapes suivantes</b>	<b>22</b>
<b>Figure 1</b> Cycle d'un sous-projet faisant l'objet d'un contrat au niveau communautaire	4
<b>Encadré 1</b> Fonds d'action sociale du Malawi	7
<b>Encadré 2</b> Projet de soulagement de la pauvreté en milieu rural dans le Nord-Est du Brésil	8
<b>Annexe 1</b> Activités respectives des intéressés en cas de contrat au niveau communautaire	
<b>Annexe 2</b> Directives pour l'évaluation de la participation dans les procédures contractuelles	
<b>Annexe 3</b> Liste des Chefs de projet et du Personnel régional interviewés	

## **Contrats conclus au niveau des communautés : Étude de l'expérience acquise par les intéressés**

Les projets de la Banque mondiale essaient de plus en plus d'attribuer la responsabilité des activités de développement aux communautés locales. Par conséquent, les communautés sont de plus en plus souvent impliquées dans les activités d'approvisionnement et de déboursement de fonds au cours de la mise en œuvre des projets. Malgré cette tendance, on observe peu de cas de documentation des expériences vécues lors de la mise en œuvre de tels projets gérés par les communautés.

Dans une tentative d'identification des forces et des faiblesses de l'activité contractuelle au niveau des communautés, ce rapport étudie les résultats d'une série de consultations entre les équipes de projet de la Banque mondiale, des membres du personnel des fonds sociaux et des projets, des représentants des communautés, des personnages officiels des gouvernements locaux, des prestataires de services (fournisseurs, ONG, etc.) et des entrepreneurs qui travaillent pour des projets gérés au niveau des communautés. L'étude suivante est une synthèse des leçons tirées de l'expérience, des procédures relatives aux bonnes pratiques, des contraintes et des solutions possibles.

Cette étude est le résultat d'une enquête très préliminaire sur le processus contractuel au niveau communautaire tel que la Banque le pratique. Pour mieux comprendre ce processus et tirer des conclusions utiles pour le long terme, il serait important d'entreprendre une étude plus approfondie et plus systématique—c'est-à-dire, qui examine dans quelle mesure les projets gérés par les communautés ont vu leur viabilité accrue par rapport aux projets gérés centralement.

### **I. Historique**

Au cours des quelques dernières années, la manière d'aborder le développement rural a été fondamentalement modifiée dans la mesure où les pays ont adopté des politiques nouvelles de décentralisation et de participation. En réponse à ce phénomène, la Banque a commencé à soutenir une nouvelle génération de projets gouvernés par les communautés, sensibles aux besoins et reposant sur la participation, généralement par l'intermédiaire de fonds sociaux, de projets de développement rural et d'interventions dans des secteurs spécifiques. Dans ces projets, les communautés ont assumé un rôle directeur dans la programmation, l'organisation, la contribution et la sélection de leurs sous-projets préférés. Toutefois, dans de nombreux projets de ce type, la participation cesse nettement dès qu'il s'agit du processus contractuel. Les agences gouvernementales et le personnel de projet contrôlent souvent le processus contractuel par l'engagement des fournisseurs chargés d'approvisionner les communautés en biens et services. Par conséquent, les fournisseurs deviennent responsables envers le projet plutôt qu'envers les communautés et ce, même si ce sont les communautés qui sont ultimement responsables de la propriété et de la gestion des sous-projets.

Les procédures d'approvisionnement et de déboursement de fonds de la Banque furent préparées à l'origine pour de grands projets d'investissements et elles apportent peu d'aide lorsqu'il s'agit des nouveaux types d'investissements incluant des centaines et, parfois, des milliers de sous-projets au niveau communautaire. Dans le même temps, certains travaux d'avant-garde ont été entrepris pour simplifier les procédures contractuelles au niveau communautaire et permettre la mise en œuvre effective et rapide de ces nombreux petits sous-projets locaux. En outre, bien que de nombreuses équipes de projet soient intéressées par la conception de nouveaux projets avec procédures contractuelles au niveau communautaire, très peu de résultats et de cas d'expérience sur ce sujet ont été analysés ou publiés dans les divers services de la Banque. En fait, de nombreuses personnes sont surprises de découvrir que les procédures contractuelles permettent effectivement une souplesse bien plus grande qu'elles ne s'y attendaient.

Ce rapport est le fruit d'un travail effectué en commun avec de membres des groupes thématiques sur les fonds sociaux, l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural, le développement rural au niveau des communautés et le Secteur de l'Approvisionnement. Dans le but de recueillir et de faire la synthèse des cas vécus d'activité contractuelle communautaire, l'équipe de l'étude a interviewé des membres de l'équipe de projet et du personnel local ayant de l'expérience avec le financement direct des communautés. Ces personnes ont organisé une clinique sur le processus contractuel au plan communautaire pendant la Semaine du Développement humain qui a rassemblé de nombreux membres des personnels du siège et des régions ainsi que du fonds social et des projets. Des cliniques ont aussi été organisées avec le personnel chargé de l'alimentation en eau en milieu rural. Deux études sur le terrain ont été menées pour recueillir le point de vue des intéressés locaux sur le processus contractuel au Brésil (Projet Soulagement de la pauvreté au Nord-Est du Brésil) et au Malawi (Fonds d'action sociale). Voir les encadrés 1 et 2.

Les équipes effectuant les études sur le terrain ont visité plusieurs sous-projets qui avaient utilisé le processus contractuel communautaire. Les sous-projets visités comprenaient deux projets d'alimentation en eau et d'assainissement, une école et un centre médical au Malawi, un projet d'électrification rurale, un système d'alimentation en eau, une usine de traitement du manioc, un système d'irrigation communautaire et un centre de traitement du maïs au Brésil. Les intéressés locaux identifiés étaient des membres des communautés, des membres élus du comité de gestion de projet communautaire, des fournisseurs, des entrepreneurs, des membres du gouvernement local ainsi que des membres du personnel de projet de la Banque. Des ateliers ont mis en présence des entrepreneurs, des prestataires de services et des représentants des communautés et ont mis en relief diverses questions soulevées par les intéressés. Les résultats de ces ateliers ont été vérifiés au cours de visites locales approfondies effectuées dans ces communautés.

L'Annexe 1 indique la liste des activités des divers intéressés au cours du cycle de projet. L'Annexe 2 fournit la liste des directives suivies lors des études sur le terrain. L'Annexe 3 indique la liste des Chefs de projet et du personnel régional interviewés au cours de cette étude.

## **II. Généralités sur les contrats conclus au niveau des communautés**

### **A. Qu'est-ce qu'un contrat conclu au niveau communautaire ?**

Le processus contractuel communautaire a été défini comme étant l'approvisionnement par une ou pour le compte d'une communauté.<sup>1</sup> Une communauté comprend des groupes d'individus vivant à proximité les uns des autres et/ou d'autres groupes sociaux, des entrepreneurs locaux ou des associations capables d'identifier un besoin et de se rassembler pour accéder à des fonds pour le financement du projet.<sup>2</sup> La taille des communautés varie selon le type de sous-projet et celles-ci comprennent des gens de tous les milieux utilisant directement le sous-projet.

---

<sup>1</sup> Steen Jorgensen, « *Community Contracting in Demand Driven Projects* » (Contrats communautaires dans les projets gouvernés par les besoins), présentation faite lors d'une clinique sur les Contrats communautaires, le 24 février 1999.

<sup>2</sup> Jean-Jacques Raoul, « *Bank Rules on Community Contracting* » (Les règles de la Banque mondiale concernant les contrats conclus au niveau communautaire), présentation faite à la clinique Alimentation en eau et assainissement en milieu rural, le 16 novembre 1998.

Lors de discussions tenues avec des chefs d'équipe de projet et des membres des équipes, il est apparu évident qu'il existe, au sein de la Banque, toute une gamme de modèles contractuels au niveau communautaire.

- ?? Fonds attribués à la communauté et entièrement gérés par elle (Fonds d'action sociale du Malawi, Projet d'amélioration sociale en Zambie, FONCODES au Pérou, Fonds social de Bolivie et Projet RWS, PROSABAR).
- ?? La communauté participe à toutes les phases d'identification et de sélection de l'entrepreneur mais les fonds sont versés directement à l'entrepreneur en provenance du compte de projet (Fonds social pour le développement au Yémen, Projet UP RWS en Inde).
- ?? Une agence intermédiaire telle qu'une organisation volontaire travaillant étroitement avec une communauté locale soumet une proposition pour le compte de la communauté et, le fonds social passe un contrat de financement avec l'intermédiaire ainsi qu'un comité de gestion de projet élu par la communauté (Fonds de réhabilitation et de développement social en Éthiopie).
- ?? La combinaison des méthodes utilisées dépend de la capacité institutionnelle de la communauté (Fonds de développement communautaire en Érythrée).

Il est important de noter que ce rapport traite aussi bien de projets sectoriels financés par la Banque que de fonds sociaux. C'est ainsi que, lorsqu'il est fait référence à « une unité de gestion de projet », il faut considérer tant les unités de gestion de projet sectorielles que les unités de gestion de projet des fonds sociaux.

## **B. Quelles en sont les principales caractéristiques ?**

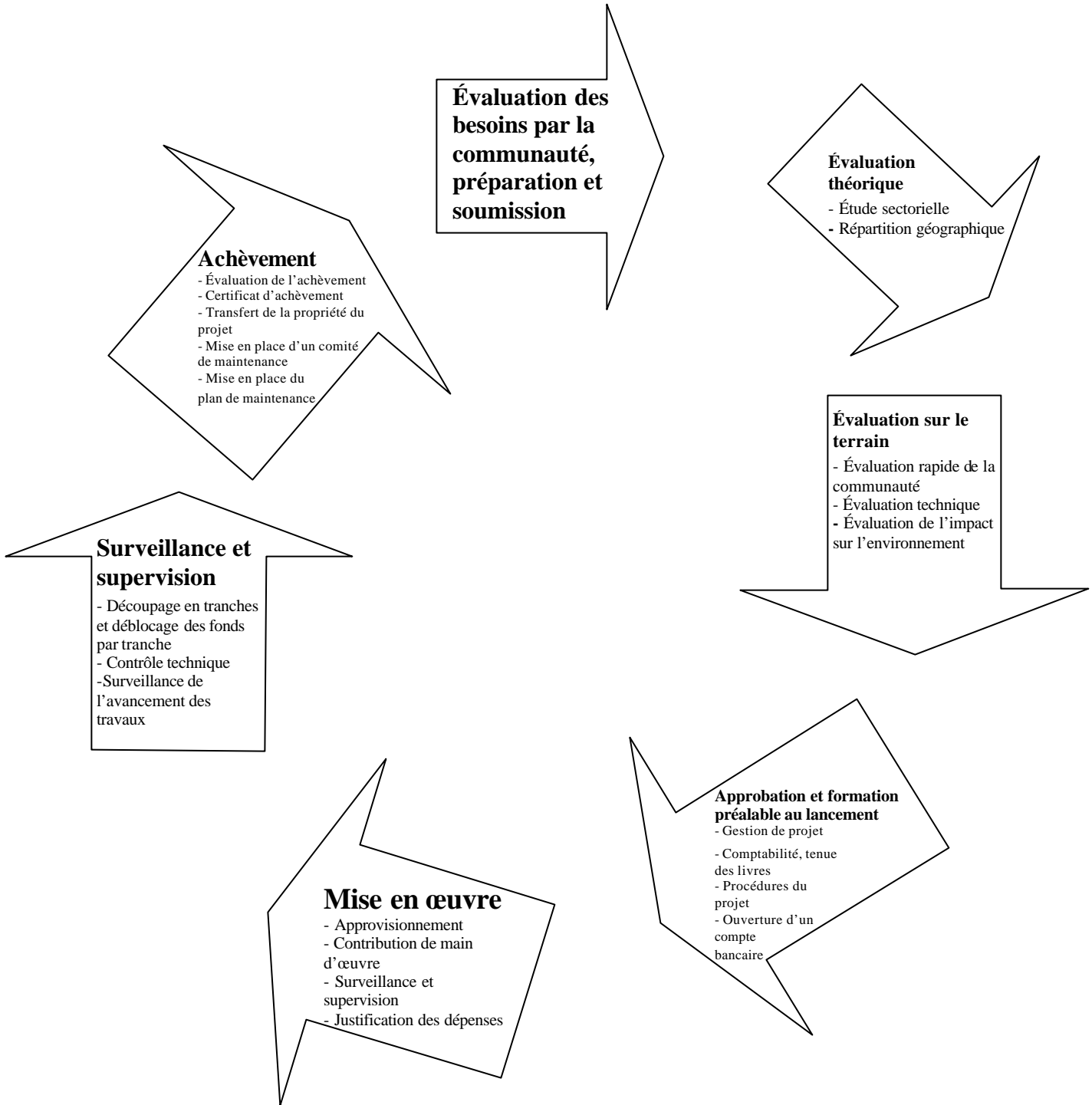
Bien qu'il existe de nombreux modèles différents de processus contractuels communautaires, ils ont tous en commun certaines caractéristiques clés et certains buts.

- ?? Les membres des communautés sont impliqués dans l'identification des besoins et la sélection des sous-projets.
- ?? La participation communautaire est encouragée au cours de toutes les étapes du sous-projet : identification, préparation, mise en œuvre, opérations et maintenance et, cette participation a lieu généralement par l'intermédiaire d'un comité de gestion de projet communautaire élu.
- ?? Les communautés assurent des contributions sous forme de main d'œuvre, d'apports en espèces et/ou en matériaux. Leurs contributions mettent en valeur la propriété communautaire et stimulent l'espoir de viabilité du sous-projet éventuel.

La Figure 1 illustre un cycle de sous-projet dans le processus de conclusion des contrats au niveau communautaire.

**Figure 1**

**Cycle de sous-projet faisant l'objet d'un contrat au niveau communautaire**



### C. Comment ces contrats contribuent-ils à la décentralisation ?

L'interaction de projets gouvernés par la demande<sup>3</sup> et des institutions gouvernementales locales est un processus à deux sens ; ce processus soutient la décentralisation tout en étant lui-même renforcé par elle. Par exemple, le Projet de soulagement de la pauvreté au Nord-Est du Brésil comporte trois mécanismes de réalisation différents selon la méthode d'approbation et de financement des sous-projets. Chacun des sous-éléments représente un niveau plus avancé de décentralisation en ce qui concerne la prise de décisions et les responsabilités de répartition des ressources.

?? *Programmes communautaires au niveau des États (PAC)*. En vertu d'un PAC, les communautés rurales soumettent leurs propositions d'investissement dans le sous-projet directement à l'unité coordinatrice du projet de l'état. L'unité fait des sélections, approuve et débloque les fonds pour les sous-projets, intervenant directement auprès de la communauté bénéficiaire.

?? *Programmes communautaires municipaux (FUMAC)*. Le pouvoir décisionnaire concernant l'approbation des sous-projets dans le cadre d'un FUMAC est délégué par l'état aux conseils municipaux composés de membres de la communauté et de représentants de la société civile et de l'autorité municipale. Les conseils municipaux établissent l'ordre de priorité des demandes présentées par les communautés rurales, qui résultent d'un consensus local, et approuvent les sous-projets dans le cadre d'un budget de financement annuel, sous le contrôle de l'unité coordinatrice.

?? *Fonds pilote communautaire des municipalités (FUMAC-P)*. Dans le cadre de ce nouveau sous-élément, des conseils municipaux sélectionnés établissent les priorités et approuvent les sous-projets soumis par les communautés rurales puis financent ces projets dans le cadre d'un budget annuel. L'unité coordinatrice du projet délègue le budget aux conseils municipaux qui les gèrent eux-mêmes.

Le contrôle sur le programme d'investissement du projet devient de plus en plus décentralisé et les communautés rurales obtiennent une voix plus forte par leur représentation au sein des conseils municipaux ainsi que par leur participation aux décisions des conseils. L'institutionnalisation du processus de participation protège ce dernier des influences politiques inopportunes. Il faut espérer que ceci conduira à des partenariats plus forts entre les communautés, les conseils municipaux et leurs gouvernements municipaux respectifs dans le domaine de la détermination de l'emploi des ressources publiques.

Le Projet d'action communautaire (CAP) du Zimbabwe essaie de renforcer le processus de décentralisation du gouvernement en travaillant étroitement avec les Conseils de district ruraux (RDC). Le projet a établi des liens étroits avec le Programme de développement des capacités du RDC et renforce les Conseils de district ruraux et les services techniques de district par l'organisation de la formation et une intervention dans les activités du CAP. En outre, les structures de développement du gouvernement local et les fonctionnaires gouvernementaux au niveau du district jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre des activités du CAP. Par exemple, les travailleurs de la communauté villageoise sous la tutelle du Ministère des Affaires nationales, les coopératives de création d'emplois, les comités de développement des villages et des circonscriptions ainsi que les

---

<sup>3</sup> Un projet gouverné par la demande est un projet qui répond à la demande économique de la communauté et, par conséquent, qui repose sur l'hypothèse selon laquelle la communauté est désireuse et capable de payer au moins une part du coût du sous-projet.

structures traditionnelles jouent un rôle actif dans la mobilisation de la communauté. Le CAP finance les dépenses de ces partenaires liées au programme ainsi que des programmes spéciaux de formation.

## ENCADRÉ 1. FONDS D'ACTION SOCIALE DU MALAWI

L'évaluation des perspectives des intéressés relativement au processus contractuel communautaire dans le cadre du Fonds d'action sociale du Malawi (MASAF) a été entreprise en mai 1999.

**Historique :** L'élément Sous-projets communautaires (CSP) est le plus important du Fonds d'action sociale du Malawi. Sa conception repose en grande partie sur l'information rassemblée pendant une consultation systématique avec le client au cours de la préparation du projet. La consultation fut entreprise principalement pour évaluer, au niveau de la communauté, les possibilités de mise en œuvre de sous-projets dans le cadre d'un montage financier direct au niveau communautaire. Comme tel, l'élément CSP est un programme gouverné par les besoins communautaires, qui finance des projets issus de l'initiative communautaire. Les communautés sont responsables de l'exécution des sous-projets ainsi que de l'exploitation et de la maintenance des biens/de la production du sous-projet.

Le financement des sous-projets est effectué par le versement direct des fonds sur les comptes bancaires du comité de projet. Le déboursement des fonds est réalisé par tranches de 30, 40, 20 et 10 pour cent. Un comité de gestion de projet élu dirige la réalisation du sous-projet. Ces communautés assurent un financement complémentaire sous forme de main d'œuvre et d'apports en espèces ou en matériaux. Tandis que le MASAF assure le financement de sous-projets, d'autres acteurs tels que le gouvernement local, les ONG et des organismes du secteur privé jouent chacun un rôle dans le cycle du sous-projet, comme aides intermédiaires, experts, superviseurs, entrepreneurs et partenaires dans les montages de cofinancement.

**Méthodologie :** L'évaluation des perspectives des intéressés locaux a été effectuée à titre de suivi d'un travail déjà entrepris de collecte et de synthèse d'expériences vécues par des équipes de projet de la Banque. Les informations ont été recueillies dans des communautés ayant réalisé des projets par le moyen de contrats conclus au niveau communautaire et centrés sur trois types de micro-projets—alimentation en eau et assainissement, éducation scolaire et centre médical.

Des ateliers ont été organisés en liaison avec plusieurs prestataires de services (par exemple, des propriétaires de quincailleries locales) et des entrepreneurs ayant déjà travaillé sur des projets MASAF dans le district de Lilongwe. Des discussions de groupe ciblées ont été tenues pour identifier les questions selon les perspectives différentes des intéressés. Ceci fut suivi par des visites approfondies aux communautés. Des réunions eurent également lieu avec une variété de représentants officiels des gouvernements locaux.

**Sites de projet :** L'équipe a visité quatre sites de projet : le projet scolaire (Mchesi, district de Lilongwe), le projet de forage de puits (Village de Magombo, Lilongwe), la clinique médicale (Mayani, district de Dedza) et le projet scolaire/forage de puits (Ching'ombe, district de Kasungu). Des interviews de membres du comité de gestion de projet, de personnalités locales, d'entrepreneurs/fournisseurs ayant déjà rendu des services à la communauté et de membres de la communauté furent organisées.

*L'étude sur le terrain au Malawi fut entreprise par Christine Kamwendo, Directrice de Zone du MASAF, George T. Sikazwe (AFMMW) et Samantha de Silva (HDNSP). Un rapport détaillé de l'étude, qui fut achevé par Christine Kamwendo, est disponible sur demande.*

## **ENCADRÉ 2. PROJET DE SOULAGEMENT DE LA PAUVRETÉ DANS LE NORD-EST DU BRÉSIL**

L'évaluation des perspectives des intéressés locaux relativement au processus contractuel communautaire dans le cadre du Projet de soulagement de la pauvreté en milieu rural (RPAP) dans le Paraíba, au Nord-Est du Brésil, a été entreprise en juin 1999.

**Historique :** Le projet accorde aux associations de communautés rurales des subventions complémentaires au financement apporté par les communautés afin de financer des sous-projets à échelle réduite identifiés comme investissements prioritaires destinés à améliorer le bien-être des communautés et à générer des emplois. Les bénéficiaires doivent assumer au minimum dix pour cent du coût total des sous-projets gérés par la communauté, sous forme de main d'œuvre et d'apports en nature ou en espèces.

L'identification, la préparation, l'activité contractuelle, l'exécution et la maintenance de tous les investissements du sous-projet relèvent de la responsabilité des communautés rurales bénéficiaires. Pour pouvoir recevoir des fonds, ces communautés doivent être juridiquement constituées en associations privées. La sélection des sous-projets est gouvernée par les besoins et fondée sur les préférences communautaires résultant du vote au sein des assemblées communautaires.

**Méthodologie :** Des membres de sept communautés ayant bénéficié du projet ont été interviewés. Ces communautés se composent en moyenne de 80 familles comprenant environ 200 à 800 personnes (dont 30 pour cent sont des enfants fréquentant l'école primaire). Elles sont représentatives des communautés pauvres ciblées par le projet.

**Cycle des sous-projets :** Les associations organisent des réunions communautaires afin de discuter et d'établir leurs priorités. Une fois décidé, l'ordre des priorités est converti en une proposition de sous-projet envoyée à l'unité coordinatrice des projets ou au conseil municipal respectif. Après analyse et approbation du sous-projet par l'unité coordinatrice des projets ou le conseil municipal, l'association signe un accord avec l'unité coordinatrice des projets ou le conseil municipal puis, les fonds sont débloqués et déposés sur les comptes bancaires respectifs. Pour chaque sous-projet approuvé, l'association doit nommer un comité de surveillance local—composé de trois ou quatre membres de la communauté n'appartenant pas au Bureau de l'association—dont les fonctions consistent à superviser la totalité de l'exécution du sous-projet, y compris les procédures contractuelles.

**Conclusions :** L'étude a démontré : i) que tous les intéressés avaient convenu que l'activité contractuelle entreprise par les associations était plus efficace, plus transparente et obtenait de meilleur prix de marché que les appels d'offres centralisés ; ii) que l'activité contractuelle de la communauté encourageait le sentiment d'accès à la propriété parmi les communautés bénéficiaires qui, par suite, assuraient un meilleur fonctionnement et une maintenance plus sérieuse du projet, iii) que l'information associée à la simplification des procédures facilitait le processus et augmentait le contrôle social ; iv) que l'emploi discrétionnaire par les communautés de l'épargne réalisée du fait d'acquisitions à des prix plus bas que ceux estimés lors de l'évaluation des sous-projets incitait les associations à rechercher des prix plus bas et à améliorer les pratiques contractuelles.

En dépit des points évoqués ci-dessus, on a pu également vérifier que l'activité contractuelle communautaire avait ses propres limites. Plus les sous-projets sont simples et plus les communautés sont efficaces. Lorsque le projet est plus complexe, tel qu'un réservoir ou un système d'irrigation, la

communauté a besoin d'assistance, surtout en ce qui concerne l'établissement des spécifications techniques, des dessins, des devis de coûts et la protection de l'environnement.

*L'étude sur le terrain au Brésil fut dirigée par Raimundo Caminha (Directeur de projet) et réalisée par Ana Maria Goncalves (conseillère). Un rapport détaillé de l'étude, qui fut achevé par Ana Maria Goncalves, est disponible sur demande.*

### III. Leçons tirées et bonnes pratiques

Au cours des consultations et des interviews des intéressés, les leçons à tirer et les procédures suivantes concernant les bonnes pratiques ont fait surface. Bien que n'ayant qu'un caractère préliminaire, les conclusions reflètent ce que nous savons effectivement et que nous avons appris de l'expérience actuelle de la Banque en ce qui concerne le processus contractuel communautaire.

#### A. Planning et préparation des projets

L'évaluation faite par la communauté dans le cadre de la préparation de projet doit être utilisée pour évaluer la capacité locale dans le processus contractuel communautaire. L'évaluation devrait être une clé du développement de mécanismes d'assistance et du développement des capacités permettant l'activation efficace du processus contractuel communautaire. Selon Gita Gopal, dans le Rapport de Discussion 312 de la Banque mondiale (*World Bank Discussion Paper 312*), la capacité institutionnelle des communautés peut être évaluée par l'examen des éléments suivants :

- ?? *Capacité d'organisation de la communauté.* Existe-t-il des organismes communautaires officiels ou de fait ? Existe-t-il de l'homogénéité au sein du groupe bénéficiaire ? Est-ce qu'une interaction et une action commune sont possibles ? Existe-t-il des groupes représentatifs des intérêts communautaires ?
- ?? *Compétences techniques.* Que produisent-ils ? Comment se procurent-ils les biens et les travaux ? Existe-t-il un surplus de main d'œuvre ?
- ?? *Qualifications en matière financière et comptable.* Existe-t-il des mécanismes assurant la responsabilité au sein de la communauté. Si non, peut-on en concevoir ? Qui pourra surveiller l'usage adéquat des fonds ?
- ?? *Rôle des intermédiaires.* Existe-t-il des intermédiaires fonctionnant dans la communauté ? Si oui, ces derniers ont-ils des rapports étroits avec la communauté ?
- ?? *Analyse du rapport coûts/avantages.* Quel est le coût de la participation communautaire ? Coûts de formation ? Quels sont les risques supplémentaires ? Quels sont les avantages de la participation communautaire ? Viabilité accrue ? Cette implication aboutira-t-elle à une utilisation, un fonctionnement et une maintenance des installations plus efficaces ? Le partage des coûts est-il possible ?
- ?? *Contribution des bénéficiaires.* Les communautés peuvent-elles contribuer ? Si oui, comment ?

Le Projet de Reconstruction et de Développement local du Guatemala a utilisé une subvention Développement des Ressources humaines et Politiques (PHRD) pour le financement d'une évaluation en profondeur de la participation des bénéficiaires ciblés au cours de la préparation du projet. Le personnel de projet a interviewé en détail et consulté près de 60 pour cent des bénéficiaires et leurs gouvernements locaux, effectuant également le diagnostic des problèmes et l'évaluation des besoins. Ce processus a fourni une multitude d'informations sur les réseaux sociaux et les valeurs communautaires, la dynamique de l'organisation et des prises de décision au sein des communautés, les organismes communautaires existants et leur capacité de gestion/d'administration financière, le degré de participation et la propriété des projets gérés par les communautés ainsi que sur les points de vue d'acteurs externes tels que les ONG, les autorités gouvernementales locales et le rôle que jouent ces acteurs dans la communauté. Le résultat de l'évaluation a non seulement déterminé le montage institutionnel du projet et les types de projets à financer mais encore, il a défini la nature des activités de développement de capacités et de renforcement institutionnel à entreprendre.

Pendant la préparation d'un projet, la campagne d'information, d'éducation et de communication (IEC) doit entreprendre une recherche visant à identifier le moyen d'atteindre au mieux les

bénéficiaires ciblés. Il est important d'examiner et d'évaluer plusieurs types de médias différents (radio, télévision, journaux, théâtre local, etc.) au cours de ce processus.

Les messages IEC doivent éduquer les communautés pendant la totalité du cycle du projet. De nombreux projets, en particulier ceux des fonds sociaux, investissent dans une campagne IEC afin de promouvoir efficacement des questions telles que les objectifs du projet, les procédures de financement et les critères de sélection. Quoique les campagnes IEC prennent pour cible principale les nouvelles communautés intéressées par l'accès aux ressources des fonds sociaux, il est critique que ces campagnes dispensent aussi de l'information aux communautés pendant toute la durée du cycle du projet et ce, par les moyens IEC. Au Malawi, l'étude a trouvé, par exemple, que les communautés désiraient plus d'assistance technique pour des sujets tels que le recrutement et la gestion des entrepreneurs et sur l'approvisionnement en marchandises pendant tout le projet.

Les messages IEC doivent prendre pour cible des intéressés spécifiques qui affectent directement la mise en œuvre des projets. Les intéressés qu'il faut cibler comprennent des groupes tels que des fournisseurs, des entrepreneurs, etc. Les messages doivent leur apporter des renseignements utiles sur les procédures du projet et les bonnes pratiques à utiliser pour l'interaction avec les communautés.

La campagne IEC doit insister sur la nature non politique du projet. Si le projet est présenté à la communauté par un politicien, il devient souvent associé à ce politicien ou au parti auquel le politicien appartient, ce qui entraîne souvent l'absence de participation de l'ensemble de la communauté. La campagne IEC doit être utilisée comme un outil efficace pour informer les communautés et le grand public du fait que le projet est apolitique.

## **B. Mise en œuvre des sous-projets**

### **1. Participation et responsabilités**

Le projet doit assurer la participation de l'ensemble de la communauté pendant tout le cycle du sous-projet. À moins d'être le sujet même, la participation par l'ensemble de la communauté est beaucoup plus importante pendant les phases d'identification et de planning que pendant la phase de mise en œuvre. C'est principalement le comité de gestion du projet et non l'ensemble de la communauté qui est impliqué dans le processus contractuel et l'approvisionnement ainsi que dans l'activité de supervision au cours de l'exécution du sous-projet. Il faut vérifier qu'il existe des mécanismes tels que des réunions régulières des dirigeants de la communauté pour permettre à ces derniers de rendre compte à leurs communautés et de partager avec elles leur information.

Le projet doit assurer la participation des femmes et des groupes sociaux marginaux. Ceci est particulièrement important dans les cas où la direction locale n'est ni représentative des très pauvres ni sensibilisée à leurs problèmes. Le projet doit permettre à ces groupes de faire entendre leur voix aux dirigeants de la communauté.

Le comité de gestion de projet doit être responsable envers la communauté. Ce comité doit considérer comme faisant partie intégrante de ses fonctions d'informer la communauté et ses dirigeants sur l'état d'avancement des sous-projets. La communauté et ses dirigeants doivent se considérer comme étant eux-mêmes les superviseurs du comité de gestion de projet. Au Malawi, par exemple, tandis que les comités de gestion de projet étaient au courant de tous les coûts des sous-projets, des plans d'approvisionnement, etc., l'ensemble de la communauté, y compris les chefs de village, était dans l'ignorance même du montant total de la subvention qui avait été accordée à la communauté. Dans de telles situations, le comité de gestion de projet peut être perçu comme une élite possédant le

monopole des sous-projets ainsi que des fonds qui leur sont attribués. La formation des comités de gestion de projet ainsi que celle de la communauté doit comporter un élément sur le retour d'information et l'écoute de la communauté élargie.

Le projet doit élire un comité de surveillance. Au Brésil, outre l'association communautaire qui est responsable de la mise en œuvre du sous-projet, les communautés élisent également un comité de surveillance local qui contrôle l'exécution ainsi que les opérations contractuelles et d'approvisionnement. Ce comité supplémentaire élu ajoute un élément de contrôle au projet. En général, un comité de surveillance doit être composé de personnes possédant les qualifications appropriées et le savoir faire technique. Ces personnes doivent aussi considérer au nombre de leurs responsabilités la participation de la communauté pendant toute la réalisation du projet. Comme elles possèdent des compétences techniques et des qualifications particulières et assument des responsabilités importantes à l'égard du projet, il peut s'avérer nécessaire de les rémunérer pour leur temps passé et leurs œuvres.

Les contributions de la communauté—apports en espèces ou en matériaux (briques, sable, etc.)—doivent être recueillies d'avance. Ceci est très important car, une fois qu'un projet est financé, il devient difficile de maintenir le niveau élevé des contributions de la communauté pendant tout le cycle du projet. Pour recueillir les contributions d'avance, les communautés doivent cependant prévoir des dispositions pour le stockage et la surveillance afin d'éviter le vol ou la perte des matériaux. Le village de Ching'ombe, au Malawi, avait par exemple engagé un magasinier et un garde et loué un abri utilisé auparavant pour l'entreposage du tabac et qui pouvait être fermé à clé afin d'assurer la sécurité des marchandises.

## **2. Questions liées au déboursement des fonds**

Le déblocage des fonds et leur versement sur les comptes communautaires par tranches basées sur l'état d'avancement des travaux achevés permet un contrôle plus étroit et une meilleure surveillance. Au Malawi et au Brésil, par exemple, les transferts sur les comptes communautaires sont effectués par tranches basées sur les travaux achevés. Au Malawi, le projet débourse les fonds en quatre tranches (30, 40, 20 et 10 pour cent) tandis qu'au Brésil, ceci a lieu en deux tranches égales.

Le déboursement par tranches est considéré par les communautés à la fois comme un élément négatif et positif. Tandis que certaines communautés remarquaient que ceci leur permettait d'accumuler progressivement de l'expérience dans la manipulation de grosses sommes d'argent, d'autres considéraient cela comme un fardeau, invoquant des délais dans la réalisation des projets souvent dus à des déblocages de fonds tardifs. Alors que la réduction du nombre de tranches allège le fardeau administratif, ceci limite aussi le pouvoir de contrôle et de surveillance que les tranches assurent. Il peut s'avérer utile d'offrir aux communautés des plans de financement différents en fonction de leurs capacités de réalisation des sous-projets.

Le déboursement des fonds des sous-projets aux communautés doit être effectué dans les délais. Les retards dans le déblocage des fonds de financement des tranches signifie souvent que la réalisation des sous-projets doit être interrompue pendant de longues périodes ; ainsi, les entrepreneurs et les travailleurs se désintéressent du projet tout en y perdant monétairement. L'inflation est aussi susceptible d'affecter les sous-projets dont l'exécution subit de longues interruptions. Par exemple, dans le village de Ching'ombe au Malawi, les travaux du sous-projet cessèrent complètement pendant près de trois mois jusqu'à ce que la réconciliation des rapports justificatifs ait eu lieu. (Les rapports justificatifs matérialisent chacune des tranches de financement accordées à la communauté. Cette dernière assure l'élaboration de rapports justificatifs réguliers pendant tout le cycle du projet.)

Le déblocage des fonds des tranches est généralement retardé à cause de rapports financiers défectueux de la part des communautés ou de retards intervenant dans le traitement des rapports financiers au niveau de la gestion de projet. Par conséquent, il faudrait que les communautés suivent une formation intensive sur la manière d'enregistrer les dépenses et d'élaborer les rapports justificatifs. La mise au point d'un manuel simplifié concernant les approvisionnements et le déboursement des fonds, tel que le manuel convivial relatif à l'exécution du Projet de Zambie et la formation régulière assurée au profit des communautés devraient aider à réduire les complications associées aux déboursements de fonds. Au lieu d'assurer des programmes de formation générale, il vaudrait mieux organiser des sessions adaptées aux questions spécifiques que présente chaque projet.

Les contrats devraient permettre aux communautés de payer les entrepreneurs par tranches en fonction des travaux accomplis. De nombreuses communautés préfèrent payer les entrepreneurs par tranches car, ce faisant, elles manipulent des sommes d'argent moindres. Le système des tranches permet aussi d'évaluer les travaux achevés avant de régler l'entrepreneur. Au Malawi, par exemple, un superviseur technique certifie chaque étape des travaux avant que l'entrepreneur puisse être payé.

Les sous-projets devraient être financés par tranches et par enveloppes. Les contrats de fourniture de marchandises, de travaux et de services de conseil peuvent être compris dans une enveloppe de sous-projet. Les transferts sur les comptes communautaires sont dans ce cas effectués sur la base du travail accompli.

Les projets peuvent aussi envisager l'émission de bons lorsque les systèmes bancaires sont insuffisamment développés. Des bons (soit, par exemple, des paiements par billet à ordre) émis par l'unité de gestion de projet ou le fonds social, ou des comptes de transit au niveau central peuvent être utilisés dans les situations où le réseau de succursales bancaires locales est peu ou pas développé et où le système bancaire est l'objet de méfiance de la part des communautés. Les systèmes de bons ont été utilisés avec succès par des ONG. Dans certaines zones éloignées du Népal,<sup>4</sup> par exemple, les ONG ont émis des bons portant le sceau ou cachet officiel de l'ONG et la signature du directeur, promettant de payer les fournisseurs en échange du bon. Des bons de dénominations 100, 1 000 et 10 000 roupies ont ainsi circulé. Les communautés recevaient des bons de la part des ONG lorsque leurs propositions étaient approuvées, d'un montant correspondant à la valeur de la proposition de projet.

Les communautés peuvent avoir besoin d'assistance pour accéder aux banques et travailler dans le cadre des procédures bancaires officielles. Par exemple, une lettre présentant le projet et le comité de gestion de projet adressée à la banque et signée par le directeur exécutif du fonds social ou du projet peut souvent aider à faciliter les relations entre la banque et les membres de la communauté qui peuvent manquer d'expérience dans le domaine des procédures bancaires officielles.

Les communautés devraient travailler en relation étroite avec le gouvernement local ou le personnel de projet et posséder le pouvoir de signer toutes les demandes de paiement et de participer à toutes les décisions d'approvisionnement. Ceci devrait être le cas même lorsque les communautés ne manipulent pas directement les fonds des sous-projets.

### **3. Approvisionnement en biens et services**

Le processus de programmation de projet devrait avoir pour résultat une conception de projet reflétant aussi bien les qualifications et les besoins des communautés que des approvisionnements efficaces et

---

<sup>4</sup> Les organismes non gouvernementaux CECI, SAPPROS et CSD (un organisme canadien et deux organismes népalais) ont utilisé ce système avec succès dans la période 1990-1993, dans des districts éloignés du Népal.

économiques. Le planning des approvisionnements doit tenir compte des éléments suivants : ce qui doit être fourni ; qui le fournira ; quand cela sera-t-il fourni ; et comment cela sera-t-il livré. Ce qui sera fourni peut être réparti en marchandises, travaux et services.

Les incitations incorporées augmentent l'efficacité des approvisionnements. Il est utile d'attribuer aux communautés un certain budget que la réalisation du sous-projet ne doit pas dépasser. Au Brésil, par exemple, alors que le manuel des opérations indique des règles et des procédures à suivre pour l'approvisionnement, le projet permet aux communautés de conserver les montants économisés pendant la réalisation du sous-projet et d'utiliser ces montants discrétionnairement. Ceci donne une incitation à réduire davantage les coûts. Pour assurer que la communauté ne gonfle pas les prix dans la proposition de sous-projet, les coûts sont comparés à des références techniques standard et des données de prix unitaires au niveau de la gestion de projet.

Le choix de fournisseurs locaux permet de réaliser de plus grosses économies au niveau communautaire. Au Malawi et au Brésil, les achats sont effectués sur la base de devis obtenus d'au moins trois fournisseurs et des critères de qualification stricts sont observés. Les communautés demandent trois offres et justifient leurs achats sur la base de la qualité des marchandises, la disponibilité et le prix. Les communautés indiquent qu'elles préfèrent s'approvisionner localement car elles peuvent brandir ceci comme un outil de négociation avec les fournisseurs pour obtenir de meilleurs prix. Elles sont parfois en mesure de négocier une livraison gratuite avec le fournisseur, ce qui minimise les coûts de transport.

L'approvisionnement local peut être utilisé pour l'engagement de main d'œuvre qualifiée telle que les contremaîtres, charpentiers, maçons, peintres, électriciens et plombiers. Dans les communautés du Malawi, des annonces publicitaires sont affichées aux arbres et sur les bâtiments voisins sollicitant des offres d'entrepreneurs qualifiés. Les appels d'offres exigent trois soumissions et un entrepreneur ne peut être engagé qu'après une interview de tous les candidats possibles. Ces interviews sont effectuées par le comité de projet en présence des dirigeants du village et du superviseur technique employé par le fonds social. Ici encore, les communautés préfèrent les fournitures locales car ceci leur donne un plus grand choix et un pouvoir de négociation leur permettant d'obtenir les meilleures conditions.

Il faut impliquer les entrepreneurs locaux chaque fois que ceci est possible. L'expérience montre que les communautés entretiennent de bien meilleures relations avec les entrepreneurs qu'elles engagent localement. Les entrepreneurs locaux sont aussi bien meilleur marché, plus souples et plus au fait des problèmes de la communauté. Toutefois, ces entrepreneurs locaux n'ont peut-être pas les moyens ou le savoir faire suffisants pour vendre leurs services à d'autres communautés. Il peut s'avérer utile de créer au niveau du district des bases de données contenant les entrepreneurs locaux recommandés par les communautés que d'autres communautés pourront éventuellement contacter lorsqu'elles ont besoin de leurs services.

Les petits fournisseurs locaux sont peut-être incapables de faire concurrence à de plus gros fournisseurs pouvant offrir de meilleures conditions aux communautés. Au Malawi, non seulement les gros fournisseurs livrent leurs marchandises gratuitement mais encore, ils assurent gratuitement l'hébergement et la nourriture des membres des communautés qui ont parcouru de longues distances pour venir s'approvisionner. Ces coûts traditionnels ne sont pas transmis au client parce qu'une base de donnée de coûts unitaires est utilisée pour assurer que les prix demeurent compétitifs. Les membres des communautés préfèrent aussi les fournisseurs plus importants capables d'assurer un choix de marchandises plus étendu et des services plus rapides.

Les communautés doivent demander des références aux entrepreneurs. Ceci aide à assurer la qualité des travaux. Dans la communauté de Riacho Fundo, au Brésil, par exemple, des références concernant des travaux antérieurs sont exigées avant qu'une décision d'engagement d'un entrepreneur puisse être prise.

La rotation des calendriers d'approvisionnement doit servir à assurer un meilleur contrôle. Les comités de gestion de projet sont chargés de l'approvisionnement de toutes les fournitures nécessaires à l'exécution du projet. Certaines communautés ont établi des calendriers d'approvisionnement sur la base d'une rotation au sein du comité afin d'éviter la formation de cliques et d'assurer que le comité se conforme aux procédures d'approvisionnement.

Les matériaux de construction sont achetés par étapes. Ceci est instauré pour plusieurs raisons : i) pour surveiller la réception des marchandises ainsi que l'utilisation des fonds ; ii) pour simplifier les comptes-rendus que la communauté doit fournir au projet ou au fonds social et iii) pour assurer que les installations de stockage sont adéquates et organiser les mesures de sécurité en vue de la protection des matériaux.

Les projets doivent assurer la transparence des approvisionnements. Les étapes prévues pour atteindre ce but comprennent : i) le développement d'un plan d'approvisionnement simple pour la *totalité* du projet ayant reçu l'adhésion du comité ainsi que celle des dirigeants de la communauté et/ou du chef de village ; ii) l'information des dirigeants de la communauté à chaque fourniture et livraison de marchandises ; iii) le compte-rendu des problèmes rencontrés non seulement au comité de gestion de projet mais aussi aux dirigeants de la communauté. Au Malawi, le président du comité de gestion de projet n'a pas reçu le pouvoir de signature sur le compte bancaire du sous-projet mais il est responsable de la discipline des opérations d'approvisionnement et de faire respecter les dispositions du plan les concernant.

Les questions de transport doivent être traitées et les coûts inclus dans la proposition de sous-projet. Le transport est habituellement coûteux et constitue une partie importante du budget du sous-projet, particulièrement en milieu rural. Cependant, la plupart des budgets de sous-projet ne couvrent que les coûts associés au transport des matériaux de l'entreprise jusqu'au chantier du projet et ne tiennent pas compte des voyages aller-retour nécessaires pour rencontrer les fournisseurs avant l'achat effectif des marchandises. Il est en outre possible que les communautés ne soient pas informées des modalités de transport de grandes quantités de marchandises et ont besoin d'une formation concernant la manière de choisir une méthode de transport adéquate afin de pouvoir négocier des contrats de transport et d'utiliser au mieux les transports locaux. D'autres options de transport doivent être envisagées. Par exemple, la location de tracteurs et de remorques, de chars à bœufs ou de petits camions, qui dépend des marchandises transportées, peut s'avérer bien meilleur marché que la location de camions, en particulier dans les zones rurales.

Il faut prêter activement assistance aux communautés en ce qui concerne les prix et la qualité afin de les aider dans leurs négociations avec les fournisseurs. Des renseignements sur les performances et les prix disponibles en provenance de divers fournisseurs peuvent être maintenus à jour dans une base de données fournisseurs au niveau du district ou au niveau central. Au Malawi, les communautés utilisent pour leurs approvisionnements des tarifs de référence mis au point par le fonds social. Outre la liste de tarifs, les communautés doivent posséder des connaissances approfondies sur les étapes de construction et les matériaux nécessaires à chaque étape afin d'assurer que les quantités correctes de marchandises ont été acquises au bon moment, sans dépassement des limites de prix imposées.

Dans certains cas, les fournisseurs doivent se soumettre à une qualification préliminaire, réduisant les options de la communauté à une courte liste de fournisseurs dont les prix et les normes de qualité ont

été négociés pour différentes options de niveaux de services. Au Brésil, les communautés reçoivent une liste de fournisseurs et de prestataires de services préférés, ce qui facilite le processus d'approvisionnement. Ces bases de données doivent être régulièrement mises à jour.

Chaque fois que ceci est possible, il faut utiliser des procédures contractuelles très simples, telles que des demandes de devis ou des négociations directes. Les communautés ont généralement des difficultés à obtenir des offres concurrentielles par le moyen des appels d'offres compétitifs officiels. Si la politique de la Banque en matière d'approvisionnement exige un système d'examens préliminaires (étude préalable des documents contractuels avant tout déboursement de fonds), la méthode d'échantillonnage de 10 pour cent ou moins de sous-projets est habituellement acceptable.

#### **4. Questions juridiques**

Le statut juridique des organismes utilisateurs de la communauté est considéré comme essentiel ; toutefois, les organismes n'ont pas nécessairement besoin d'enregistrement officiel La plupart des directeurs de projet estiment qu'il est très important que les organismes utilisateurs aient un statut juridique reconnu. Les règles et la réglementation nécessaire pour obtenir ce résultat n'ont cependant pas besoin d'être complexes. En Éthiopie, par exemple, et dans plusieurs autres pays, les procès-verbaux de réunions faisant rapport de la constitution d'un comité utilisateur sont une base suffisante pour obtenir un statut juridique, ouvrir un compte en banque au nom du comité et acquérir la qualification nécessaire pour recevoir des fonds publics destinés à des projets communautaires.

On peut utiliser un modèle de contrat à responsabilité solidaire lorsque les communautés n'ont pas de statut juridique. Les contrats incorporant la solidarité sont souvent conclus avec des ONG, des organismes gouvernementaux locaux ou même l'unité de gestion de projet. La coopération inclut souvent des comptes bancaires joints pour le projet, avec des signataires appartenant à la fois à l'organisme communautaire et à l'organisme qui s'y joint, comme ceci est le cas dans le Projet d'alimentation en eau et d'assainissement de l'Uttar Pradesh, en Inde.

Il faut plus de recherche avec plus d'insistance sur les questions juridiques liées à la responsabilité contractuelle. Comme la conclusion des contrats au niveau des communautés est un phénomène encore relativement nouveau, peu se sont centrés sur les questions juridiques importantes concernant les contrats de sous-projets. Soit, par exemple, un entrepreneur engagé pour achever un sous-projet dans un certain délai, qui se trouve dans l'incapacité de remplir cette obligation si la contribution en matériel et/ou matériaux de la communauté n'est pas livrée dans les délais. Cette situation signifie aussi que l'entrepreneur a perdu l'occasion éventuelle de conclure d'autres contrats. L'entrepreneur peut-il intenter une action en justice contre la communauté, le projet ou le fonds social pour rupture de contrat ou perte de gains possibles ? Certaines directives fondamentales et des matériaux de formation sur ce sujet ont besoin d'être mis au point à l'attention de tous les intéressés.

Le projet doit faire usage de contrats standard simples pour l'engagement de main d'œuvre qualifiée. Les contrats devraient inclure : ce en quoi consiste le travail ; combien de personnes seront rémunérées pour le travail ; la durée du travail ; qui a le pouvoir de réception du travail ; quelle est l'échéance des paiements ; le système de règlement des différends et les détails de tout engagement sous contrat. Au Brésil, les communautés utilisent un contrat standard mis au point par l'unité coordinatrice du projet et considèrent que ceci minimise la fraude et assure que le contrat est administré selon les directives du projet.

Les contrats doivent inclure des clauses de garantie et des clauses pénales. Il est important de garantir que les communautés ont pleine connaissance des conditions contenues dans le contrat signé par la communauté et l'entrepreneur/l'exécutant. Au Malawi, par exemple, les communautés ne

comprenaient pas bien toutes les implications de la garantie et n'exigeaient pas que des services de réparation/d'entretien gratuits leur soient fournis pendant la période de garantie. Les modifications qui furent apportées dépendaient, pour la plupart, du bon vouloir de l'entrepreneur. Les entrepreneurs interviewés dans la communauté de Lusa Engenharia, au Brésil, ont accepté d'inclure dans le contrat une clause pénale protégeant la communauté contre les vices de fabrication.

Les contrats doivent inclure des directives claires et simples pour l'arbitrage des différends. Le contrat doit tenir compte de l'apport de la communauté pour établir une procédure d'accès facile, à l'amiable, de jugement et de règlement des différends et pour déterminer qui sera l'organisme d'arbitrage—si l'arbitre sera un dirigeant traditionnel, une autorité gouvernementale locale ou toute autre partie.

## **5. Maintenance et coûts renouvelables**

Les propositions de sous-projets devraient offrir un plan couvrant la maintenance et les coûts renouvelables, après l'achèvement du projet. Tandis que certaines communautés préfèrent mettre de côté les sommes nécessaires à la maintenance et autres dépenses et coûts renouvelables dès le début de la préparation du projet, d'autres élisent un comité chargé de prélever des droits d'usage ou des contributions en fonction des besoins. Au Brésil, la communauté de Riacho Fundo a engagé une personne spécifiquement pour assurer les services opérationnels et de maintenance du système d'alimentation en eau et pour recouvrer les droits d'usage.

Les communautés ont besoin d'information et de formation pour le suivi du projet et la maintenance. En particulier, elles ont besoin de savoir à qui s'adresser pour les obtenir les marchandises et les services nécessaires après l'achèvement du projet et vers quelles agences administratives elles doivent se tourner pour obtenir de l'assistance technique. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les projets d'alimentation en eau en milieu rural où l'assistance technique n'est pas immédiatement disponible. Dans ce but, les communautés du Malawi participent à un programme de formation à la gestion de quatre jours basé sur les communautés. Ce programme de formation traite des projets d'alimentation en eau et couvre des sujets tels que le fonctionnement et la maintenance des installations au niveau du village, l'assainissement et l'éducation en matière d'hygiène ainsi que du financement au plan communautaire.

Les communautés tirent parti des manuels d'assistance leur permettant de contrôler les opérations de construction et de maintenance. Le Manuel pour la mise en œuvre du Projet de Zambie, par exemple, fait usage de bandes dessinées et d'instructions simples pour transmettre aux communautés l'information nécessaire à la direction/gestion de chacune des étapes de construction, depuis le nettoyage du site jusqu'à la peinture du bâtiment terminé. Le manuel contient aussi des chapitres sur la réadaptation, les routes, les puits et les latrines.

Les comités de maintenance devraient être élus pendant le planning du projet. Il arrive fréquemment qu'un comité de gestion de projet se transforme en comité de maintenance. Cependant, dans la négative, il est d'importance critique que la communauté spécifie de prime abord quelles seront les personnes chargées de cette tâche.

La possibilité d'une couverture des risques par les assurances doit être explorée. Les réparations mineures peuvent être prises en charge par les contributions de la communauté et les droits payés par les usagers. Cependant, en cas de dommages structurels importants, le montant de ces derniers pourra s'avérer trop élevé pour être ainsi couvert et par conséquent, la structure demeurera sinistrée et inutilisée. Les biens ou avoirs des sous-projets peuvent-ils être assurés éventuellement contre l'incendie ou autres risques et calamités imprévus ? Dans la mesure où les services bancaires ont été

« abaissés » au niveau de la communauté par suite des besoins, il pourra s'avérer utile d'étudier les services que l'industrie des assurances peut procurer aux mêmes communautés.

## **C. Développement des capacités**

### **1. Domaines du développement des capacités**

Il est nécessaire que tous les intéressés développent des capacités spécifiques pour pouvoir réussir à mettre en œuvre des projets comportant un processus contractuel communautaire. Ces capacités sont les suivantes pour chacune des différentes catégories d'intéressés.

#### *Communautés*

- ?? Responsabilité de la communauté ou prise en charge d'un groupe d'utilisateurs. Ceci peut être développé pendant la formation du comité, incluant la communauté entière dans le processus et éveillant la conscience du rôle et de l'importance du comité d'utilisateurs.
- ?? Planning, comptabilité, administration, surveillance et contrôle.
- ?? Familiarisation avec le secteur officiel (comptes bancaires, gros fournisseurs).
- ?? Compétence technique nécessaire pour la supervision des entrepreneurs.
- ?? Formation en vue d'atteindre une utilisation efficace et un usage prolongé (par ex. : éducation à l'hygiène relativement à l'alimentation en eau, au fonctionnement et à l'entretien du réseau de distribution en milieu rural).

#### *Gouvernements locaux*

- ?? Examen, sélection et surveillance des sous-projets par l'emploi de techniques de participation. Les dirigeants des gouvernements locaux devraient être impliqués dans la sélection et la surveillance de projet pour promouvoir des capacités acquises sur le tas.

#### *Fournisseurs intermédiaires du secteur privé (ONG, petits entrepreneurs, entreprises)*

- ?? Les intermédiaires privés jouent souvent un rôle clé pour renforcer la capacité des organismes communautaires. Toutefois, ils exigent souvent un développement extensif de certaines capacités dans les domaines suivants : formation des comités d'utilisateurs, développement des capacités des organismes communautaires, gestion communautaire, processus contractuel et qualifications techniques.
- ?? Les petits entrepreneurs peuvent aussi avoir besoin d'une formation pour l'acquisition de qualifications techniques, dans le domaine de la gestion des petites entreprises, la comptabilité, etc.

#### *Unité de gestion de projet/Fonds sociaux*

- ?? Expertises/évaluations, financement, surveillance des sous-projets
- ?? Développement/maintenance d'une base de données centralisée de fournisseurs
- ?? Développement/gestion de coûts unitaires standard pour chaque région, modèles de contrats, conceptions simples
- ?? Aide/assistance dans le déroulement des processus
- ?? Conscience/participation aux avantages et aux principes d'un modèle de processus contractuel communautaire

#### *Banque mondiale*

- ?? Augmentation des fonds et de la durée de préparation des projets : il est critique d'investir des ressources et du temps dans les opérations préliminaires pour évaluer convenablement les besoins de la communauté (entrepreneurs, travailleurs, apports, etc.) et réaliser les études correspondantes sur le développement des capacités.

- ?? Questions juridiques : des juristes et des spécialistes de l’approvisionnement doivent être impliqués aux stades précoces d’étude des projets.
- ?? Transfert de connaissances : le Réseau juridique et le Réseau d’approvisionnement doivent centrer leur attention sur le transfert des connaissances à l’intérieur des régions et d’une région à l’autre.

## **2. Gestion du développement des capacités des communautés**

Les activités de développement des capacités devraient être liées à la réalisation du projet. Ces activités ne doivent pas être envisagées comme des activités séparées à entreprendre et achever avant la mise en œuvre des sous-projets. En outre, le développement de qualifications—opposé au développement de capacités initial—peut faire l’objet d’un contrat conclu directement par les communautés et faisant partie de l’ensemble contractuel financé par la subvention du sous-projet.

Les agences privées (ONG, entreprises, etc.) doivent être engagées par contrat par le projet afin d’accomplir le développement de capacités initial des organismes communautaires. Ceci comprend les activités telles que l’éveil de la prise de conscience et la formation des comités. La capacité communautaire est critique pour le processus contractuel communautaire et, par conséquent, le développement des capacités doit être géré très efficacement.

Le partage des connaissances basé sur la communauté peut devenir un outil très important de la réussite. Par exemple, le succès des comités de gestion de projet communautaire et des chefs de communautés peut aider à la formation des nouveaux comités. Cette formation peut être un outil de réussite pour l’apprentissage et le partage des connaissances basées sur la communauté.

La concurrence et des incitations puissantes aux performances telles que l’établissement d’un lien entre la croissance de l’utilisation de l’agence et les performances dans le développement des capacités communautaires sont des éléments qui peuvent être incorporés dans la gestion des agences privées. Les agences privées peuvent être des ONG ou des entreprises engagées dans des activités de développement de capacités pour le projet.

### **D. Supervision et évaluation des sous-projets**

Il faut entreprendre des audits fréquents sur la participation. Des audits techniques, financiers et sociaux doivent évaluer les performances des agences chargées du développement des capacités et des organismes communautaires afin de susciter de nouvelles décisions de financement. En outre, ces audits devraient s’accompagner d’études de suivi entreprises sans délais, ayant pour but d’ajuster les conceptions d’ensemble et les procédures.

L’évaluation du processus par lequel les communautés identifient, programment et gèrent les sous-projets est d’importance critique. Ceci est particulièrement important dans les projets ayant l’objectif spécifique de renforcer les capacités communautaires.

Des procédures d’audit interne adéquatement conçues peuvent fournir des renseignements utiles à tous les départements intéressés, y compris aux personnels de gestion, financier et de programmation. À présent, au Malawi, la procédure d’audit interne ne rassemble aucune information qualitative. Tous les Directeurs de Zone MASAF interviewés estimaient que des informations qualitatives telles que celles rassemblées dans cette étude les aideraient considérablement à identifier les problèmes communautaires et à apporter une aide mieux ciblée.

## **IV. Risques et conditions préalables**

### **A. Quels sont les risques associés aux contrats conclus au niveau communautaire ?**

Exécution technique médiocre et manipulation par les entrepreneurs. Ceci peut survenir lorsque la direction des communautés n'est pas suffisamment responsable envers les utilisateurs, lorsque les dirigeants des communautés manquent d'expérience dans le traitement des affaires en régions urbaines ou lorsque les communautés n'ont pas accès aux qualifications techniques pertinentes. Le développement de capacités et le soutien actif aux communautés doit compenser ces risques.

Ignorance des intérêts des groupes marginaux. Les dirigeants locaux sont parfois insensibles ou ne représentent pas suffisamment les intérêts des très pauvres, des femmes et des groupes indigènes. L'investissement préliminaire et l'aide à la formation des comités d'utilisateurs par des intermédiaires communautaires sont des moyens qui peuvent être utilisés pour atténuer ce risque.

Favoritisme au bénéfice des petits projets au niveau communautaire. Les communautés ont souvent tendance à choisir de simples projets adaptés aux critères contractuels communautaires de façon à conserver le contrôle sur la gestion et le contrat. Ce favoritisme peut diminuer lorsque des agences externes telles que les ONG locales et les unités gouvernementales locales font preuve d'une attitude positive constante lors de la gestion de projets plus importants et plus complexes pour le compte de la communauté.

Perte de l'avantage des économies d'échelle. Le processus contractuel à des niveaux plus centralisés peut apporter des économies d'échelle plus importantes que celui pratiqué au niveau communautaire. Par exemple, il peut aboutir à des prix plus bas en raison du pouvoir de négociation obtenu par le volume des commandes, comme ceci serait le cas pour le forage et l'importation de pompes manuelles. Il peut aussi réduire la capacité de financement d'une supervision hautement qualifiée sur les systèmes techniquement complexes.

Difficulté pour la mobilisation des contributions communautaires. Les communautés urbaines ayant une importante population migrante peuvent trouver difficile de mobiliser les contributions communautaires, à savoir, sous forme de main d'œuvre, d'espèces et de matériaux. Certaines communautés ont surmonté ce problème en mobilisant les dons du secteur privé au titre des contributions communautaires. Par exemple, le Projet de l'école de Mchesi, au Malawi, a bénéficié de fonds en provenance de la Banque nationale du Malawi.

### **B. Dans quelles circonstances est-il approprié de conclure des contrats au niveau communautaire ?**

Le processus contractuel communautaire est adéquat pour les projets au niveau communautaire, où les utilisateurs/usagers sont des groupes nettement identifiables de foyers appartenant à une même communauté. Il est moins adéquat pour les projets des petites villes ou les projets concernant plusieurs communautés où la gestion communautaire deviendrait très complexe.

La volonté politique en faveur de la gestion communautaire donne de la pertinence au processus contractuel au niveau communautaire. Une forte volonté politique est importante pour aider les agences gouvernementales centrales à passer en mode de « promoteur de la gestion communautaire » par opposition à un rôle « d'exécutant et de contrôleur ».

Les communautés possèdent par comparaison un net avantage contractuel dans les circonstances suivantes :

- ?? lorsqu'il existe des exemples de projets antérieurs gérés par la communauté
- ?? lorsque les communautés offrent un certain niveau de cohésion sociale
- ?? lorsque les organismes reposant sur les utilisateurs ont un statut juridique
- ?? lorsque les communautés ont la responsabilité du fonctionnement et de la maintenance des projets
- ?? lorsqu'il existe des mécanismes de développement des capacités au niveau communautaire

Lorsque les capacités communautaires sont faibles, un modèle contractuel avec responsabilité solidaire peut être utilisé conjointement avec une ONG, une unité de gestion de projet ou le fonds social.

## V. Étapes suivantes

Au cours des discussions tenues avec les communautés, il est apparu clairement que la sélection, le planning et la gestion de la mise en œuvre des sous-projets avaient eu une influence profonde sur l'ensemble de la communauté.<sup>5</sup> L'un des résultats mis en évidence est que les communautés se sont montrées enthousiastes pour utiliser les qualifications acquises et réaliser de plus nombreux projets à gestion communautaire. Le processus contractuel au niveau communautaire a également suscité des innovations dans la manière par laquelle les communautés ont réalisé et géré les projets de développement.

Il est important que nous construisions sur les forces que représente le processus contractuel communautaire tout en montrant de la prudence en n'en faisant pas une panacée universelle. Cette méthode étant relativement nouvelle au sein de la Banque, peu de recherches ont été entreprises pour identifier et étudier les forces et les faiblesses du processus et le comparer à celui des projets à gestion centralisée.

Ce rapport ne représente qu'une étape du processus d'acquisition des connaissances et de recherche. Les avantages et les inconvénients de la méthode n'ont pas encore été totalement identifiés et évalués. Les questions juridiques concernant les sous-projets exigent, en particulier, des recherches supplémentaires. Une étude plus approfondie que la présente devrait traiter des questions suivantes :

- ?? *Nature de la participation dans les projets à gestion communautaire.* Qui participe ? La participation augmente-t-elle la propriété ?
- ?? *Efficacité des coûts.* Les projets à gestion communautaire sont-ils réalisés à meilleur marché ? Constate-t-on moins de vols et de pertes ?
- ?? *Développement des capacités.* Est-ce que le processus augmente et diversifie les qualifications de la base de la communauté ou bien, favorise-t-il la création d'une élite ?
- ?? *Capital social.* Est-ce que la gestion d'un projet accumule la confiance et le capital social au sein de la communauté ? Ou bien, est-ce que les communautés possédant un capital social élevé réussissent dans la gestion de projets ?
- ?? *Impact sur la viabilité.* Le niveau de la propriété communautaire est-il plus élevé si un projet est réalisé par la communauté ? Est-ce que ceci augmente la viabilité ?

Les résultats d'une telle étude fourniraient un cadre de référence très utile pour la conception des projets favorisant le développement avec prise en charge communautaire.

---

<sup>5</sup> Par exemple, les communautés interviewées au Brésil ont indiqué qu'à l'avenir elles n'accepteraient pas de réaliser des projets non gérés par la communauté. En outre, les entrepreneurs ont indiqué qu'il y avait moins de vols et de vandalisme lorsque les projets étaient gérés par la communauté. (Atelier des entrepreneurs, Brésil.)

**Annexe 1**  
**Activités respectives des intéressés en cas de contrat au niveau communautaire**

	<b>Communauté</b>	<b>Entité chargée de la réalisation (Comité de gestion de projet ou ONG)</b>	<b>Agence gouvernementale locale</b>	<b>Unité de gestion de projet du district ou régionale</b>	<b>Unité de gestion de projet centrale</b>
<b>Aide/ intermédiaire et préparation</b>	Identifier et établir la liste prioritaire des besoins de la communauté	Planning du projet et préparation de la demande	Sensibilisation des dirigeants/ des communautés locales	Fournir les IEC et sensibilisation des dirigeants/ des communautés locales	Mettre au point la campagne IEC en ciblant les intéressés clés, notamment les entrepreneurs et fournisseurs
	Élection du comité de gestion de projet et du comité de surveillance	Soumission de la demande de financement	Aider au planning et à la préparation de la proposition de projet	Aider à l'organisation de l'orientation des membres des gouvernements locaux	Développer le programme annuel de soutien des communautés
	Accord sur les contributions des bénéficiaires et les plans du projet		Accord sur les contributions et plan de maintenance		Développer les procédures et les règles applicables à l'exécution des sous-projets
			Évaluation théorique de la proposition/ coordination avec les plans de développement du district	Évaluation théorique de la proposition de projet	Aide à l'examen technique des propositions de sous-projets
	Confirmation de l'accord sur les coûts/les avantages du projet				Mettre au point et réaliser un programme de développement des capacités et de formation des intéressés clés, notamment des entrepreneurs et des fournisseurs de services
<b>Mise en œuvre/ exécution</b>	Mobilisation des contributions de la	Mobilisation des contributions de la	Approbation de la proposition de sous-	Approbation de la proposition de sous-	Approbation de la proposition de sous-

	<b>Communauté</b>	<b>Entité chargée de la réalisation (Comité de gestion de projet ou ONG)</b>	<b>Agence gouvernementale locale</b>	<b>Unité de gestion de projet du district ou régionale</b>	<b>Unité de gestion de projet centrale</b>
	communauté	communauté	projet	projet	projet
	Participation à l'évaluation sur le terrain	Présentation du plan de projet lors de l'évaluation sur le terrain	Exécution de l'évaluation sur le terrain	Exécution de l'évaluation sur le terrain	Aide à l'approvisionnement sur le plan international
	Assistance à la cérémonie de lancement du projet	Participation à la cérémonie de lancement du projet	Participation à la cérémonie de lancement du projet	Organisation de la cérémonie de lancement du projet	Entretien/mise à jour de la liste des entrepreneurs pré-qualifiés
	Assistance aux réunions de sous-projet /surveillance PMC	Signature des accords financiers	Formation des membres PMC	Aide à l'approvisionnement en biens et services	Maintenance de la base de données Coûts unitaires
	Surveillance de la réalisation du sous-projet	Ouverture d'un compte bancaire		Apport de savoir faire technique	Mise au point et maintenance de conceptions standard
	Surveillance de la comptabilité des fonds du projet	Gestion et supervision de l'exécution du projet	Surveillance de l'exécution du projet	Signature des accords financiers avec la communauté ou l'agence d'exécution	Vérification des dépenses de sous-projets
	Surveillance de l'approvisionnement en biens et services	Tenue de la comptabilité des fonds de sous-projets	Assurer la supervision technique	Supervision de l'approvisionnement en matériaux et services	Aider à obtenir le déboursement des fonds au bénéfice des communautés dans les délais
		Approvisionnement en matériaux et services	Résolution des conflits, le cas échéant	Supervision de l'exécution des sous-projets	Surveillance des opérations régionales/ de zone par rapport aux buts ciblés
		Conclusion d'un contrat avec une agence indépendante pour la supervision technique, si nécessaire			Évaluation et surveillance des sous-projets/étude des rapports d'avancement de travaux
		Contrats de travail pour		Déboursement des fonds	Exécution d'audits

	<b>Communauté</b>	<b>Entité chargée de la réalisation (Comité de gestion de projet ou ONG)</b>	<b>Agence gouvernementale locale</b>	<b>Unité de gestion de projet du district ou régionale</b>	<b>Unité de gestion de projet centrale</b>
		la main d'œuvre		de sous-projet	internes/ engagement d'auditeurs externes
		Contreseing de tous les contrats passés pour le compte du comité de gestion de projet lorsqu'il n'y a pas d'agence d'exécution		Entretenir des relations de travail efficaces avec les institutions au niveau du district	Identification des besoins d'assistance technique, par ex., Diplômés
		Rapport au gouvernement local et à la communauté		Réception et étude des rapports de sous-projets	Mise à jour des manuels opérationnels appropriés
		Préparation et soumission des rapports à l'unité de gestion de projet		Fourniture des rapports à l'unité de gestion centrale	
		Surveillance quotidienne de l'exécution du projet			
<b>Achèvement</b>	Accord sur le plan de maintenance et les redevances/ droits	Mise en place du plan de maintenance et de la perception des redevances/ droits	Assurer l'exécution du plan de maintenance et la perception des redevances/ droits	Assurer l'exécution du plan de maintenance et la perception des redevances/ droits	
	Assistance à la cérémonie de transfert	Organisation de la cérémonie de transfert	Certification des projets achevés	Certification des projets achevés	
	Entretien/ maintenance des avoirs/ des biens du projet après achèvement	Décharge de responsabilité pour les projets terminés	Décharge de responsabilité pour les projets terminés	Décharge de responsabilité et transfert des projets terminés	

## **Annexe 2**

### **Directives pour l'évaluation de la participation dans les procédures contractuelles**

#### **Objectifs**

Les objectifs de l'évaluation de la participation sont les suivants :

- ?? identification des caractéristiques clés du processus contractuel communautaire ;
- ?? identification des forces et des faiblesses de cette méthode ; et
- ?? identification des questions spécifiques, des contraintes et des solutions possibles.

#### **Historique et méthodologie**

Cette évaluation est entreprise comme suivi des travaux concernant le processus contractuel communautaire. Elle met l'accent sur la collecte des données et la synthèse des expériences vécues par les équipes de projet de la Banque.

Le but du travail sur le terrain doit être l'évaluation des perceptions des intéressés relativement au processus contractuel communautaire par l'emploi de techniques de participation. Les intéressés locaux comprendront : les membres de la communauté, les fournisseurs de biens et services (entrepreneurs, ONG, commerçants locaux, etc.) et, dans la mesure du possible, le personnel des agences et des autorités gouvernementales locales.

L'information sera recueillie en provenance des communautés ayant déjà entrepris des activités contractuelles communautaires et se centrera sur trois types de micro-projets--alimentation en eau et assainissement, écoles et centres médicaux. Des ateliers d'une demi-journée seront organisés pour rassembler les entrepreneurs, les commerçants et les représentants des communautés. Des groupes de discussion dirigée seront organisés pour identifier les questions examinées sous différentes perspectives et seront suivis par des visites plus approfondies aux communautés. L'évaluation sera faite selon les directives présentées ci-dessous. Le résultat sera sous forme de données quantitatives et qualitatives que les représentants des communautés, le personnel de projet, les spécialistes de l'approvisionnement et les autres membres du personnel de la Banque analyseront.

Les directives ne sont pas immuables. Elles seront développées et modifiées en fonction des renseignements fournis par la pratique et en tenant compte des données nouvelles recueillies pendant les études sur le terrain. Un rapport basé sur les résultats sera rédigé.

#### **Directives applicables à l'évaluation**

##### **Étape 1**

##### **Identification des micro-projets**

Identifier des micro-projets à étudier basés sur :

- ?? l'emploi du modèle contractuel communautaire (3 micro-projets)
- ?? le type de projet (alimentation en eau en milieu rural, école, centre médical)
- ?? la localisation (échantillon de communautés urbaines et rurales)
- ?? les facilités d'accès

## Étape 2

### Consultation des intéressés—Discussions dirigées en groupe

Trois demi-journées d'atelier seront organisées pour rassembler les entrepreneurs, les commerçants et les représentants des communautés. Des discussions en groupe seront dirigées pour identifier les problèmes sous les différentes perspectives des intéressés.

## Étape 3

### Consultation des intéressés—Discussions dirigées en groupe

Les intéressés impliqués seront interviewés, de même que le comité de gestion de projet et les membres des communautés, les fournisseurs et les entrepreneurs, le personnel du fonds social et du projet et des personnalités officielles du gouvernement. Les interviews porteront sur les questions et les problèmes suivants :

#### Unité de gestion de projet et communauté

##### *Information et préparation*

- ?? Accès à l'information (comment avez-vous entendu parler du projet ?)
- ?? Comment avez-vous porté votre choix sur le sous-projet et pourquoi ?
- ?? Quel était le coût total du projet ?
- ?? Quel a été le niveau nécessaire de la contribution communautaire ? (en espèces/en nature)
- ?? Qui a contribué ? Combien de temps a-t-il fallu contribuer ? Quels ont été les problèmes rencontrés ?
- ?? Combien de temps a duré la procédure depuis la demande jusqu'au financement du sous-projet ?

##### *Mise en œuvre*

- ?? Ouverture et maintenance d'un compte bancaire. Problèmes ?
- ?? Qui sont les personnes ayant la signature sur le compte ? Doivent-elles souvent se rendre à la banque ?
- ?? Système de financement par tranches—avantages/limitations
- ?? Questions juridiques. Comment cela fut-il réalisé ?
- ?? Types de formation suivies et leur pertinence ?

##### *Processus contractuel*

- ?? Quelle publicité a été faite pour l'entrepreneur ?
- ?? Comment l'entrepreneur a-t-il été identifié ?
- ?? A-t-il été fait usage de la liste des entrepreneurs pré-qualifiés recommandés par projet ? Pourquoi oui ou pourquoi non ?
- ?? Qui a rédigé le contrat ? Étiez-vous d'accord avec son contenu ? Des changements ont-ils été apportés au modèle de contrat ?
- ?? Quelle était la relation contractuelle ? Pénalités ?
- ?? Comment l'entrepreneur/contractant est-il payé ?

##### *Approvisionnement*

- ?? Est-ce qu'un plan d'approvisionnement a été mis au point ? Par qui ?
- ?? Qui a contracté avec vous ? Comment ?
- ?? Avez-vous utilisé les conceptions standard ? Y a-t-il eu un apport communautaire à la conception ?
- ?? Qui a surveillé et supervisé votre travail ? Envers qui étiez-vous responsable ?

- ?? Avez-vous utiliser de la main d'œuvre communautaire ? Disponibilité ?
- ?? Comment le tarif des rémunérations a-t-il été établi ?
- ?? Quelle a été la contribution communautaire ? (espèces/main d'œuvre/matériaux)
- ?? Est-ce que la contribution fut utile ? Pourquoi oui ou pourquoi non ?
- ?? Y-a-t-il accord pour l'insertion d'une clause pénale dans le contrat ? Pourquoi oui ou pourquoi non ?
- ?? La conception fut-elle modifiée après achèvement ?
- ?? Quels sont les services postérieurs à l'achèvement qui ont été fournis par la communauté ?

#### Fonds social et personnel de projet

- ?? Quel est le rôle du fonds social dans le processus contractuel communautaire ?
- ?? Information fournie à la communauté
- ?? Activités spécifiques pendant la préparation, la mise en œuvre et l'achèvement des sous-projets
- ?? Rôle dans la fourniture des biens/services
- ?? Responsabilité envers la communauté ? le gouvernement ? la Banque mondiale ?
- ?? Relations avec la communauté, le comité, les entrepreneurs, le gouvernement local
- ?? Canaux de communication—qui parle à qui ?
- ?? Services fournis à la communauté (par exemple, base de données de coûts unitaires, pré-qualification des entrepreneurs)
- ?? Fonction d'audit interne pour le contrôle financier
- ?? Mécanismes de contrôle technique et de contrôle de qualité
- ?? Mécanismes de surveillance et d'évaluation (par ex., audits internes) des sous-projets
- ?? Mécanismes permettant d'assurer la viabilité des micro-projets
- ?? Indicateurs d'évaluation de la réussite

#### Personnages officiels du gouvernement

- ?? Niveau d'implication dans le projet
- ?? Rôle et activités spécifiques (par exemple, identification des entrepreneurs/approvisionnement en biens et services)
- ?? Canaux de communication avec la communauté et le fonds social
- ?? Niveau de coordination avec les programmes et les politiques du gouvernement
- ?? Statut de la propriété
- ?? Besoins en capacités, points forts

### **Étape 4**

#### **Analyse des résultats**

Discuter les résultats des consultations avec des représentants des communautés ainsi qu'avec le personnel de projet et les spécialistes de l'approvisionnement.

- ?? Qui a procuré les biens et services ? Qui les a approuvés ? Qui les a vérifiés ?
- ?? Avez-vous obtenu trois soumissions d'offres ou devis ?
- ?? La communauté a-t-elle été informée de ces décisions ?
- ?? Disponibilité et utilisation d'installations de stockage
- ?? Qualité et disponibilité des matériaux et services
- ?? Disponibilité de main d'œuvre
- ?? Qui a engagé la main d'œuvre ? Qui a déterminé le tarif des salaires ? Était-ce acceptable ?

### *Supervision*

- ?? Qui a supervisé/surveillé ?
- ?? La communauté avait-elle les qualifications techniques pour superviser ?
- ?? Si non, est-ce qu'une personne fut engagée pour superviser ?

### *Achèvement*

- ?? Après l'achèvement, des changements ont-ils été nécessaires ?
- ?? Les services post achèvement ont-ils été adéquats ? Existait-il une garantie ?
- ?? Délais de réalisation du sous-projet

### *Viabilité*

- ?? Opérations et maintenance. Qui a la responsabilité ? Pourquoi ?
- ?? Les procédures/processus destinés à assurer la qualité et la viabilité. Quels sont les procédures qui assurent la viabilité ? Comités de maintenance ? Droits d'utilisation à payer ?

### *Questions sociales*

- ?? Perceptions du processus contractuel communautaire
- ?? Degré de participation communautaire (responsabilité, questions de transparence)
- ?? Perceptions sur le comité d'exécution. Comment les membres ont-ils été choisis ? Compétence ? Dignes de confiance ?
- ?? Qui est bénéficiaire et comment ? Est-ce que les qualifications de base de la communauté sont diversifiées ?
- ?? Résolution des conflits. Comment sont-ils traités ?
- ?? Capacité au niveau communautaire. Existe-t-il une expérience pratique antérieure de gestion de projets communautaires ?
- ?? Qu'est-ce qui a besoin d'être amélioré ?

### Fournisseurs/entrepreneurs

- ?? Quels biens et services ont été fournis ?
- ?? Quelle était la valeur des biens et services fournis ?
- ?? Comment avez-vous eu connaissance du projet ?
- ?? Avez-vous pris contact avec la communauté ou la communauté vous a-t-elle contacté ?
- ?? Avez-vous déjà travaillé sur des projets semblables auparavant ? Où se trouvaient-ils ?
- ?? Qui a décidé le type de sous-projet ?

## **Étape 5**

### **Résultats**

- ?? Préparer un rapport basé sur les résultats—contraintes, leçons apprises et recommandations.
- ?? Mettre au point des directives basées sur cette expérience afin de reproduire l'étude dans d'autres pays.

### **Annexe 3**

## **Liste des Chefs de projet et du Personnel régional interviewés**

Fonds social d'Égypte : David Steel

Fonds d'action sociale du Malawi : Norbert Mugwagwa

Fonds social du Yémen/de Madagascar : Qaiser Khan

Fonds social d'Argentine : Julia van Domelen

FONCODES du Pérou : Juliana Weissman

Fonds social d'Arménie/de Géorgie : Alexandre Marc

Fonds de développement social de Roumanie : Ana Maria Sandi

Fonds social de Zambie/d'Éthiopie : Gita Gopal

Projet communautaire d'alimentation en eau et d'assainissement du Ghana : Jennifer Sara

Projet d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural pour l'Utah Pradesh : Parameswaran Iyer

Projet de soulagement de la pauvreté dans le Nord-Est du Brésil : Raimundo Caminha

Projet de reconstruction et de développement local du Guatemala : Rafael Flores

Projet pour l'éducation (EDUCO) en El Salvador : Maria Madalena Dos Santos

Second Projet de développement des services agricoles du Burkina Faso : Pierre Rondot

Programme de soutien des communautés villageoises de Guinée : Suzanne Pirou-Sall