

Evaluation externe réalisée avec l'appui du F3E pour AIDE ET ACTION
(308 Ev)

**Evaluation intermédiaire du Programme concerté de
Renforcement des capacités des Organisations de la
société civile et de la JEunesse Guinéenne
(PROJEG)**

Synthèse du rapport final

Septembre 2010

Auteurs :

Daniel NEU
Reiye GANDZOUNOU

GRET

Evaluation intermédiaire du Projeg

Synthèse du rapport final

L'évaluation intermédiaire du Programme concerté de renforcement des organisations de la société civile et de la jeunesse guinéennes (Projeg) s'est déroulée aux mois de mai et juin 2010. Ce résumé en présente les conclusions, sans toutefois revenir sur les parties les plus descriptives et les plus analytiques du rapport provisoire remis fin juillet. Il rappelle le contexte de cette évaluation, examine le Projeg au regard des trois critères privilégiés par les termes de références de celle-ci (la pertinence, l'appropriation, l'efficacité) et propose quelques points d'attention pour l'avenir.

1. L'évaluation intermédiaire d'un projet original

Après une phase pilote de douze mois, la première phase programme du Projeg prévue sur quatre ans a démarré en novembre 2008. Cette évaluation intervient donc peu avant son mi-parcours. Elle s'est efforcée de tenir compte des deux principales originalités du programme (son caractère processuel et ses objectifs « politiques »), comme de son contexte particulier.

a) Un projet processus qui entend renforcer l'influence « politique » de la société civile

Pour l'essentiel, le Projeg, comme l'ensemble des PCPA¹, vise à renforcer les capacités des organisations de la société civile à peser sur les politiques publiques par la concertation. Son appropriation par ces organisations, réunies par des valeurs partagées plus que par l'homogénéité de leurs statuts est un de ses premiers enjeux. Elle implique une construction institutionnelle nouvelle : les instances de gouvernance du programme sont en partie un produit de leur action. Elle suppose un cheminement progressif : sa stratégie et son plan d'action se construisent et s'ajustent d'étape en étape.

b) Le contexte de la Guinée

Compte tenu de ses objectifs et de ces caractéristiques, le Projeg a été profondément marqué par la crise économique et politique qui a affecté la Guinée au cours de ces dernières années : les grèves, les manifestations de jeunes et la répression violente de janvier 2007,

¹ Programmes concertés pluri-acteurs.

les tensions avec la junte militaire depuis décembre 2008 et le massacre du 28 septembre 2009, enfin le processus de sortie de crise amorcé début 2010.

Le programme a su s'adapter à ces événements qui ont fortement interpellé la société civile et perturbé son déroulement.

c) Une évaluation pour contribuer à un bilan à mi-parcours et à d'éventuels ajustements stratégiques et opérationnels

A ce stade du programme, et conformément à sa démarche de construction progressive, l'évaluation doit contribuer aux réflexions de ses différentes instances de gouvernance et, selon les termes de référence, « *produire des recommandations aussi opérationnelles que possible pour permettre de faire évoluer au besoin les axes d'intervention et les dispositifs de mise en œuvre et de gouvernance du programme ainsi que les outils développés* ». Ces TdR demandent de privilégier trois critères : l'appropriation, la pertinence et l'efficacité.

2. Pertinence, appropriation, efficacité

L'évaluation confirme la pertinence de l'objectif global du Projeg dans le contexte actuel de la Guinée et souligne la cohérence des principes qui guident sa mise en œuvre, mais elle interroge sa stratégie d'intervention.

Elle apprécie son appropriation par les organisations de la société civile guinéenne, ou OSC (notamment à travers les collèges régionaux), même si toutes ne partagent pas encore la même « vision » de leur rôle.

L'efficacité du programme, perturbée par les événements, semble cependant perfectible.

2.1 Pertinence et cohérence

d) Pertinence des objectifs et de la démarche d'ensemble

Les politiques d'aide au développement accordent une importance croissante aux questions institutionnelles et à l'amélioration des gouvernances publiques. Cette dernière et la rénovation « du cadre institutionnel et humain » constituent deux des priorités de la stratégie guinéenne de lutte contre la pauvreté. Le DSRP² recommande la participation de la société civile à l'élaboration, au suivi et à la mise en œuvre des politiques publiques. L'objectif spécifique du Projeg, « *Faciliter, dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs, la participation de la société civile et de la jeunesse guinéennes à la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles de développement* », apparaît donc particulièrement pertinent. L'attention particulière donnée à la participation de la jeunesse au débat public devrait être une priorité dans tous les pays d'Afrique. Elle est incontournable en Guinée depuis les événements de 2007. L'insertion sociale et citoyenne des jeunes est une question majeure pour l'avenir du pays.

² Le Document stratégique de réduction de la pauvreté qui fixe les priorités de l'action publique en Guinée.

L'analyse des enjeux nationaux qui, dans le document programme, détermine les axes thématiques du Projeg, apparaît également cohérente³, même si tous n'ont pas la même proximité avec les préoccupations immédiates des populations et les domaines d'interventions les plus fréquents des OSC.

e) Des pratiques globalement cohérentes avec les valeurs du programme et ses objectifs

Le Projeg est fondé sur un certain nombre de principes (*démarches collectives, transparence, solidarité, territorialité...*) rappelés notamment dans sa charte. Cette référence à des valeurs n'est pas seulement une clause éthique, elle est cohérente avec l'objectif global du programme. La capacité de la société civile à peser sur les politiques publiques, à défendre l'état de droit et à promouvoir la bonne gouvernance dépend en partie de la crédibilité de ses organisations. Cette crédibilité est liée à l'exemplarité de leurs pratiques.

Globalement les règles et les façons de faire adoptées par le Projeg et ses instances de gouvernance sont conformes à ses principes. Cependant, un dispositif de suivi-évaluation plus performant et une politique de communication externe plus dynamique pourraient accroître sa lisibilité et sa transparence. Le thème de l'amélioration de la bonne gouvernance des OSC est encore assez peu présent dans les actions financées par le fonds de soutien. La dimension genre apparaît peu prise en compte par le programme dans son ensemble.

f) La concertation effectivement mise au cœur du programme

La concertation est effectivement mise au cœur du programme. Elle constitue un des principes directeurs de ses instances et des collèges régionaux mis en place dans les quatre régions naturelles du pays et à Conakry. Elle se retrouve dans la plupart des actions des OSC financées par le Projeg via le fonds de soutien. Il s'agit plus d'une posture de dialogue permanent que d'un processus au service d'objectifs politiques ciblés.

g) La capacité d'adaptation, la dimension processus

La pertinence et la cohérence des projets processus qui, comme le Projeg, poursuivent des objectifs institutionnels et « politiques » ne s'apprécient pas seulement en référence à leur document projet initial. Elles se mesurent aussi à leur capacité de s'adapter aux évolutions de leur contexte et à élaborer progressivement, en fonction de ces dernières, des stratégies d'intervention plus construites et plus précises.

Le Projeg, grâce à sa fonction réseau, à la ligne de réactivité de son outil financier et à sa dimension internationale, a contribué au rôle majeur joué par la société civile dans le processus de sortie de crise. Il est intervenu dans un contexte imprévisible mais intelligemment anticipé.

L'élaboration progressive d'une stratégie et de pratiques d'intervention est difficile à qualifier. D'une part, les instances du programme ont su tirer les leçons de sa phase pilote. La création des collèges régionaux et les évolutions apportées aux lignes directrices du fonds de soutien apparaissent comme des innovations majeures. Mais, d'autre part, la stratégie

³ Quatre axes à côté de la dimension jeunesse : l'amélioration de l'environnement minier, le foncier, la réduction de la dette, la lutte contre la corruption.

du programme sur ses axes thématiques et sa conception de ce qu'il appelle « professionnalisation » méritent encore d'être précisées. Elles ne pouvaient et ne pourront l'être que progressivement.

2.2 Appropriation

h) Une dynamique d'ensemble matérialisée par les collèges régionaux

En région, les collèges matérialisent une dynamique « société civile » qui va au-delà de l'appropriation effective du projet par ses principales parties prenantes. Ce succès ne signifie pas forcément que toutes les OSC partagent la même conception de leur mission, ou que toutes se soient également approprié la « vision » du Projeg.

Beaucoup se positionnent d'abord en organisation d'appui et de services, intermédiaire entre les populations bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Logiquement, toutes n'ont pas encore fait leur l'objectif « peser sur la définition et l'application des politiques publiques » que leur propose le programme. Toutes n'ont pas encore la même compréhension des termes « plaidoyer », « renforcement de capacité », « professionnalisation ».

i) Des acteurs qui se sont bien approprié leur rôle au sein des différentes instances du programme

Globalement, les différentes instances du Projeg donnent l'impression de bien fonctionner. Leurs membres se sont approprié leur rôle. Le secrétariat exécutif et le comité de pilotage (Copil) ont apparemment trouvé leur bon positionnement réciproque.

2.3 Efficacité et efficience

j) Des résultats encore inégalement lisibles

Habituellement, l'efficacité d'un projet se mesure en partie en comparant ses résultats à ses prévisions et à ceux de projets analogues. Cette méthode ne peut guère s'appliquer au Projeg.

Ses résultats les plus tangibles, déjà évoqués, sont probablement sa contribution au processus de sortie de crise et la dynamique suscitée par les collèges régionaux. Ils n'étaient pas explicitement prévus.

Les initiatives des OSC financées par le fonds d'appui du programme ont des effets réels sur cette dynamique inter-associative, mais leur impact global sur le terrain et sur les politiques publiques locales est difficile à apprécier, en dehors de quelques « success stories » aux effets tangibles sur l'application locale du code minier, du code foncier ou de la fiscalité locale. Cette difficulté d'appréciation, au terme d'une période assez courte (deux ans) est commune à ce type d'outils financiers, qui soutiennent de multiples initiatives à la fois très diverses et de petite dimension. Elle est ici aggravée par les imperfections du dispositif de suivi-évaluation du programme.

En dehors de ces initiatives, la progression du Projeg sur ses axes politiques prioritaires (dette, lutte contre la corruption, foncier, environnement minier) apparaît encore assez lente. Le contexte politique de ces derniers dix-huit derniers mois a imposé d'autres priorités et n'a pas facilité l'action du programme (interruption de la mission de la volontaire chargée des actions de plaidoyer, retard de la mission d'étude sur le secteur minier, etc.). Cette progression est d'autant moins lisible que la stratégie d'action sur ces différents axes

apparaît encore peu explicite ou du moins peu formulée. La remarque vaut également pour la prise en compte de la dimension jeunesse.

k) Les enjeux du fond d'appui

Le fonds d'appui mobilise près de la moitié du budget du Projeg et absorbe une grande partie de l'énergie du secrétariat exécutif et du Copil (notamment lors des longues réunions du comité mixte, pivot de la procédure d'instruction des demandes déposées par les OSC).

Les enjeux d'efficacité et l'efficience du programme se jouent donc en partie autour de la mise en œuvre de cet outil financier. Globalement ses procédures, définies par le Copil, apparaissent particulièrement pertinentes⁴. Le fonds joue un grand rôle dans la dynamique d'ensemble. Il contribue à la capacité de convocation du Projeg. Mais, tout en étant attentif à ne pas casser ces acquis, peut-être faut-il s'interroger :

- Le fonds n'absorbe-t-il pas une part trop conséquente des moyens du programme pour financer (essentiellement) une seule modalité d'intervention et un seul type d'action ?
- La répartition des moyens entre soutien financier direct et accompagnement d'amont et d'aval est-elle la bonne ? Cette répartition permet-elle d'optimiser le contenu et la valorisation des actions soutenues par le fonds, au regard des objectifs « politiques » du programme ?

Ces questions ne constituent pas une critique du passé. La conception et la place initiales du fonds étaient probablement cohérentes avec les enjeux des deux premières années du Projeg. Mais il n'est pas certain qu'elles le demeurent lors de la deuxième partie de sa première phase.

l) Une organisation opérationnelle probablement perfectible

Le secrétariat exécutif (SE) a démontré ses capacités d'impulsion et d'animation, et, globalement, les procédures du programme sont bien en place. Cette organisation apparaît cependant perfectible.

Le Projeg a, semble-t-il, peiné à concrétiser les intentions qu'il avait affichées sur un certain nombre de dossiers. Cette difficulté s'explique d'abord par le contexte politique de ces dix-huit derniers mois. Elle est aussi probablement due à la sur-sollicitation du secrétariat exécutif, inévitable au démarrage d'un programme tel que le Projeg. Un appui de type monitoring aurait peut-être pu (et pourrait) aider ce dernier à mieux réguler son activité. Malgré sa charge de travail, le SE aurait par ailleurs intérêt à renouer avec un rythme régulier de réunions d'équipe et à perfectionner ses outils de programmation et de reportage.

Cette difficulté « à garder le rythme » ne provient probablement pas seulement de la surcharge du secrétariat exécutif. Elle interroge aussi le portage des axes thématiques par les membres du programme, qui ne peut probablement pas être assuré par le seul Copil. Les groupes d'appui technique (GAT), mis en place ces derniers mois, devraient apporter une première amélioration. Mais ils sont encore trop récents pour pouvoir l'affirmer.

⁴ Elles sont cependant peut-être perfectibles. Cf. le rapport final, § II.1.

Par ailleurs certaines procédures du programme apparaissent perfectibles ou méritent d'être réactualisées ou précisées notamment autour de la mise en œuvre du fonds de soutien.

Enfin la fonction de coordinateur régional, maillon clé dans l'organisation opérationnelle du Projeg, apparaît particulièrement exigeante. Elle demande une grande polyvalence et pourrait sans doute bénéficier de plus d'appui-formation et d'outillage. L'efficacité de ces coordinateurs repose en partie sur la capacité du programme à mobiliser les compétences de ces membres. Cette voie, déjà identifiée en région, mérite d'être approfondie.

m) Le suivi-évaluation et les autres fonctions transversales à améliorer

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation a été amorcée mais elle est restée inachevée. Logiquement, à ce stade du programme les activités de capitalisation n'ont pas encore vraiment démarré. Des initiatives ont été lancées en matière de communication externe, mais sans beaucoup de continuité ni encore de stratégie très précise. Ce constat n'a rien d'anormal au terme des dix-huit premiers mois de la phase programme. Mais ces trois fonctions transversales vont devenir un enjeu pour la réussite et la pérennisation des acquis du Projeg au cours des deux prochaines années.

3. Points d'attention, recommandations

3.1 Stratégie

n) Une réflexion stratégique indispensable à mi-parcours et au terme du processus électoral en cours

Les projets processus se construisent progressivement, en avançant, par une succession de bilans, d'ajustements et de précisions apportés à leur stratégie. Le mi-parcours du Projeg et le renouvellement de sa convention de financement à l'origine de cette évaluation constituent une bonne échéance pour cet exercice.

Indépendamment du cycle du programme, l'évolution du contexte va inviter tous les acteurs du champ politique guinéen à repenser leur stratégie en fonction de la situation qui prévaudra au terme du processus électoral en cours.

Le SE et le Copil devraient donc programmer et préparer un temps de réflexion stratégique, suffisamment long et partagé, dans le courant de l'automne.

o) Trois questions comme repères pour cette réflexion

Ces deux instances ont déjà démontré leur aptitude à conduire un tel exercice, notamment à la fin de la phase pilote. Elles n'ont donc probablement pas besoin de conseils particuliers pour le renouveler.

On peut cependant leur suggérer, après avoir actualisé leur bilan et leur analyse de la situation, de commencer par revisiter le « tableau logique » du programme, d'abord en le reformulant en des termes très génériques (cf. la proposition à la fin de ce résumé), puis en cherchant à expliciter son contenu point par point. Trois questions pourraient contribuer à cette explicitation :

- > *Sur quelles politiques ou quelles gestions publiques cibler l'action du Projeg ? En espérant quelles avancées ?*

Selon la mission, le Projeg aurait intérêt à préciser ses objectifs politiques et sa stratégie, objectif par objectif. Le changement de la situation politique l'invite en effet à questionner à nouveau ses axes (quitte à les confirmer⁵).

- > *Quelles capacités, quelles qualités et quelles compétences renforcer au sein des OSC ?*

La notion de « professionnalisation » apparaît un peu floue ou ambiguë au regard de l'objectif global du programme. Ne faudrait-il pas mieux préciser les capacités, qualités et compétences à renforcer pour permettre aux OSC de peser effectivement sur les politiques prioritaires choisies, afin de mieux cibler les actions de renforcement de capacités du Projeg.

- > *Quels types d'actions de quels types de collectifs soutenir prioritairement pour atteindre ces objectifs ?*

Une vision plus précise des objectifs et des résultats attendus du programme en termes d'avancées politiques et de renforcement des capacités apparaît comme un préalable à la relecture et à une éventuelle actualisation des lignes directrices du fonds d'appui. Celles-ci pourraient aboutir à élargir les modalités de co-construction des actions soutenues par le fonds, des modalités partagées entre les collectifs d'OSC qui les mettent en œuvre et les instances du Projeg qui contribuent à leurs orientations.

3.2 Enjeux et questions majeurs

- p) Deux questions importantes : la concrétisation de la stratégie « jeunesse » et la dimension guinéo-française*

La dimension partenariale entre OSC guinéennes et françaises ne figurait pas parmi les points d'attention des termes de référence de cette évaluation. Elle mériterait cependant bilan et réflexions en prenant en compte les trois éléments suivants : le nombre et la nature des participants des deux pays sont structurellement dissemblables ; la volonté de peser sur les politiques publiques à dimension internationale implique des alliances au-delà des membres du programme ; les enjeux de cette coopération de société civile à société civile dépassent largement la facilitation de partenariats bilatéraux entre organisations comme l'a illustré l'action collective des acteurs français du Projeg pendant la crise.

⁵ La mission n'a aucune légitimité pour intervenir sur le fond d'un tel questionnement. Il lui semble cependant que les critères retenus pour définir les politiques sectorielles leviers à prioriser par le Projeg devraient prendre en compte les enjeux nationaux, mais aussi la possibilité d'articuler actions locales et actions nationales. De ce point de vue :

- La probable actualisation de la politique nationale « jeunesse » et la souhaitable accélération du processus de décentralisation pourraient constituer des cibles opportunes pour le programme.
- A côté des politiques nationales, l'action du Projeg pourrait peut-être cibler des politiques sectorielles régionales, différentes selon les régions et choisies par les conseils en fonction de la situation et des enjeux spécifiques de chaque région.

La prise en compte de la dimension jeunesse constituait par contre un de ces points d'attention. Les grandes lignes de la stratégie définies en la matière par l'assemblée générale du Projeg sont assez claires. Elles ont commencé à se concrétiser dans les lignes directrices du fonds de soutien et ont donné lieu à trois actions innovantes pilotées par le secrétariat exécutif⁶. Mais elles ne se sont pas encore traduites par l'élaboration d'un plan d'action d'ensemble dans une période, 2009-2010, qui se prêtait mal à un tel exercice. Cette élaboration devient aujourd'hui une priorité. Elle ne nécessite pas d'approfondir les questions de fond déjà abordées par l'AG sur la problématique jeunesse. Elle exige plutôt de préciser les modalités d'action de l'organisation du programme sur cette approche transversale et les premiers résultats concrets attendus de son action dans ce domaine.

q) Trois enjeux d'animation : l'organisation thématique, l'articulation du local au national, et surtout la capitalisation et les échanges de pratiques

Les réflexions de la mission sur ces modalités d'organisation et d'action suscitent trois remarques qui semblent valoir pour l'ensemble du programme :

- le portage de toutes les thématiques du Projeg ne peut probablement pas être assuré par le seul binôme « comité de pilotage/secrétariat exécutif » sans instances de proposition intermédiaires dédiées, au moins sur certaines d'entre elles ;
- un des enjeux majeurs sur ces thématiques est l'articulation des dimensions locale et nationale ;
- cette articulation passe, entre autres, par des échanges de pratiques et des capitalisations entre porteurs d'initiatives soutenues par le fonds d'appui sur des thématiques analogues.

Les échanges de pratiques et la capitalisation n'étaient pas à l'ordre du jour, tant que le fonds d'appui n'avait soutenu qu'un petit nombre d'initiatives. Aujourd'hui, avec une centaine d'actions financées, ils deviennent selon la mission une absolue nécessité pour laquelle le secrétariat exécutif doit peut-être mieux s'armer et sûrement faire des propositions de méthode.

r) Deux fonctions vont prendre de l'importance : la valorisation et la communication

De même la valorisation de ces initiatives et plus globalement la communication externe du programme n'étaient pas encore une priorité. Elles vont de plus en plus conditionner la capacité du Projeg à orienter et à démultiplier les dynamiques qu'il a su initier.

3.3 Pistes d'amélioration plus opérationnelles

s) Améliorer progressivement le dispositif de suivi évaluation

Comme souligné plus haut, l'achèvement du dispositif de suivi-évaluation du Projeg devrait aussi constituer une des préoccupations majeures du Copil et du SE dans les mois à venir. L'amélioration de ce dispositif est une des conditions de l'exemplarité de gestion

⁶ L'atelier de 2007, le jury citoyen en juin 2010, l'expérimentation de conseils locaux des jeunes prévue au second trimestre 2010.

qu'ils cherchent à promouvoir. Elle est nécessaire à la crédibilité et au pilotage du programme. La mission d'évaluation leur propose de la concevoir en raisonnant la mise en place progressive d'outils, plutôt qu'en limitant leur réflexion à des choix de critères et d'indicateurs⁷.

t) Renforcer les « supports » du secrétariat exécutif

Par ailleurs, à mi-parcours, il serait utile de revoir et de perfectionner les outils et les supports du secrétariat exécutif et d'actualiser le manuel de procédure finalisé en juillet 2009. Cette actualisation souhaitable deviendra indispensable si les lignes directrices du fonds évoluent.

Au cours des semaines à venir, le secrétariat exécutif sera de nouveau confronté à de multiples tâches dans un environnement politique particulièrement mouvant. Un monitoring externe, assuré soit par le chef de file soit par des consultants externes, pourrait l'aider à mieux réguler son activité.

4. Un programme en marche vers l'échéance 2012

Le Projeg a donc su amplifier la dynamique de la société civile guinéenne dans une période particulièrement difficile durant laquelle le rôle politique de cette société a été particulièrement important. Il a mis en place un cadre qui, entre ses propres instances et les collèges régionaux, assurent la continuité du mouvement qu'il a su impulser.

Il n'a logiquement pas encore pu concrétiser son ambition d'aider cette société à peser sur les politiques publiques sectorielles majeures pour l'avenir du pays. L'appropriation du « projet » par ses parties prenantes était un préalable, surtout dans cette période, à la définition et à la mise en œuvre de stratégies thématiques très construites.

Cette ambition implique une œuvre de longue haleine qui devra se poursuivre au-delà de cette première phase prévue jusqu'en 2012. Assez vite le programme devra se préoccuper de la continuité de son action après cette échéance. Il est encore trop tôt pour l'envisager aujourd'hui. Mais la capacité des acteurs du Projeg à gérer la durée dépendra en partie du maintien de leur cohésion, de leurs futurs résultats concrets, du renforcement de leurs alliances et d'une plus grande lisibilité de leur action.

Dans l'immédiat, à mi-parcours de cette première phase, et après le dénouement du processus de sortie de crise, ils devront revisiter la stratégie du programme, sans doute ajuster les lignes directrices de son outil financier, repréciser ses objectifs concrets sur ses principales thématiques et continuer à perfectionner son organisation opérationnelle pour gagner en efficacité.

⁷ Cf. l'annexe particulière aux dernières pages du rapport final.

Proposition pour une relecture du « tableau logique » du Projeg

Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats	Ensembles d'activités
<p>OG : La société civile pèse sur les politiques</p> <p>La société civile guinéenne, notamment les organisations de jeunes, pèse sur la définition et la mise en œuvre des politiques publiques (au niveau national et décentralisé), afin que ces politiques contribuent effectivement au développement durable et à la réduction des inégalités et de la pauvreté.</p>	<p>OS1 : Sur des politiques leviers</p> <p>La société civile contribue plus particulièrement à l'évolution des politiques et des gestions publiques les plus stratégiques (de son point de vue) au niveau national, régional et local.</p>	<p>R1 : Activités de « collectifs » d'OSC</p> <p>Des OSC, organisées en consortiums, plates-formes ou réseaux, mènent des actions qui contribuent à ces deux objectifs soit directement soit indirectement en renforçant leurs capacités collectives.</p>	<p>EA 1 : Soutien financier</p> <p>Le Projeg apporte des soutiens financiers aux actions initiées par des consortiums et des plates-formes d'OSC (ces soutiens sont diversifiés selon la nature de ces actions et de ces collectifs).</p>
	<p>OS2 : Sur les conditions de l'action publique</p> <p>La société civile contribue à créer ou maintenir les conditions du débat public et de la mise en œuvre efficace des politiques.</p>	<p>R2 : Qualité, capacité, connaissance</p> <p>Les qualités, les capacités et les éléments de connaissance dont les OSC ont besoin pour peser sur ces politiques et créer ou maintenir les conditions du débat public sont accrus, développés, complétés.</p>	<p>EA 2 : Appui et capitalisation</p> <p>Soit directement par son SE, soit indirectement en mobilisant ses membres et alliés, le Projeg apporte un appui non financier à ces actions.</p>
		<p>R3 : Cadre de concertation</p> <p>Des OSC participent à, ou animent, des cadres de concertation pluri-acteurs, institutionnels ou informels, où ces politiques et ces « conditions » sont mises en débat.</p>	<p>EA 3 : Exemplarité</p> <p>Le pilotage et la mise en œuvre du Projeg contribuent en eux-mêmes à la promotion des « qualités » que les OSC doivent développer pour peser sur les politiques publics.</p>
		<p>R4 : Initiatives sur le contexte politique</p> <p>Les OSC ont une forte capacité d'initiatives pour réagir en cas de crise politique.</p>	<p>EA 4 : Impulsion et facilitation</p> <p>En amont ou en aval des actions qu'il soutient et appuie, le Projeg impulse des activités qui contribuent à renforcer ces qualités, capacités et connaissances et qui facilitent la mise en réseau des acteurs.</p>

Présentation du programme extraite des termes de référence de l'évaluation

1. Contexte

Géographie et ressources de la Guinée

La Guinée est située en Afrique de l'Ouest, elle est limitée au Nord par le Sénégal et la Guinée Bissau, à l'Est par le Mali, au Sud par la Côte d'Ivoire et le Libéria et à l'Ouest par l'Océan Atlantique. Elle a une population d'environ neuf millions quatre cent mille habitants. Les moins de 25 ans constituent plus de 65% de la population et cette proportion sera une donnée constante dans la pyramide des âges pour les 15 ou 20 ans à venir.

La Guinée appartient au groupe des « Pays les Moins Avancés »⁸. Elle fait partie de deux ensembles sous régionaux : l'Union du Fleuve Mano (UFM) qui regroupe outre la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone ; elle est membre aussi de la Communauté Économique pour le Développement des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) constituée de quinze pays. Elle recèle beaucoup de ressources naturelles (forêts) et minières : or, diamant, fer, pétrole, manganèse, bauxite. La Guinée est le premier exportateur de bauxite au monde, avec une production annuelle d'environ 14 millions de tonnes et détient la seconde réserve mondiale. Elle a aussi un réseau hydrologique très important et abrite les sources des grands cours d'eau (les fleuves du Niger, du Sénégal, de la Gambie...) de la sous région d'où son nom « Château d'eau de l'Afrique de l'Ouest ».

Les dynamiques de la société civile

La Guinée a évolué de son indépendance (1958) à 1984, sous un système politique qui n'admettait pas l'existence d'organisations en dehors de celles issues de l'État ou du Parti unique. A l'avènement de la deuxième République en 1984, une nouvelle loi fondamentale a été adoptée par référendum qui a introduit des réformes profondes dont la reconnaissance du multipartisme et l'instauration du libéralisme comme option économique. On compte aujourd'hui plus de 1 500 organisations et associations, dont certaines Organisations de Solidarité Internationales (ONG étrangères) qui s'investissent et participent à l'accompagnement de la mise en œuvre des politiques sectorielles de l'État (éducation, santé, agriculture, environnement ...).

⁸ PMA : constitués des pays ayant des revenus par habitant de 900 \$ US par an.

La montée en puissance de la société civile en Guinée a été amplifiée avec la mise en œuvre d'une politique de décentralisation à partir de 1986⁹ par les nouvelles autorités politiques du pays. La décentralisation a fortement contribué au repositionnement formel de l'État en tant que partenaires des Collectivités locales où les OSC jouent un rôle d'animation et de prestataires de service. Vers la fin des années 1990, la place et le sens de l'action des acteurs qui composent la Société Civile en Guinée ont été débattus et se sont formalisés d'où la mise sur pied du Conseil National des Organisations de la Société Civile en Guinée (CNOSCG¹⁰).

Crises et processus de changement en Guinée

A partir de 2000, la Guinée connaît des crises récurrentes aggravées par la corruption et l'impunité au point de déstabiliser l'économie du pays et ses fondamentaux macroéconomiques. Le PIB chute de 379 dollars en 2002 à 332 en 2006. L'inflation passe en moins d'un an de 15% à 40%. La monnaie nationale perd plus de 50% de sa valeur en moins de trois ans. A cette situation socioéconomique difficile, la Guinée connaît à ses frontières (le Libéria, la Sierra Léone et la Cote d'Ivoire) des conflits armés violents auxquels s'ajoutent des tensions internes, générées par les contentieux électoraux, suite aux différentes élections présidentielles, législatives, communales et communautaires sur une période de plus de huit ans. Il s'en suit une forte dégradation des relations entre les acteurs politiques et l'Etat.

En fin 2006 et début 2007, cette crise prend une ampleur de soulèvement populaire. La population, et notamment la jeunesse descendent dans les rue et réclament un changement profond pour sortir le pays de la misère. La répression est forte¹¹ et s'en suit l'instauration de l'état de siège. Les acteurs de la Société Civile (CNOSCG et Intersyndicales) jouent un rôle important dans ce contexte en exigeant et obtenant la nomination d'un Premier Ministre de consensus.

L'environnement politique de mise en œuvre de la première année de la phase programme du PROJEG a été marqué par deux faits majeurs : i)-la disparition du président Lansana CONTE et ii)-la prise du pouvoir le 23 décembre 2008 par une junte à travers le Conseil National pour la Démocratie et le Développement (CNDD).

L'arrivée des militaires au pouvoir a suscité beaucoup d'espoirs avec les poursuites entamées contre les présumés narcotrafiquants et des responsables de détournement de deniers publics ainsi que l'engagement pris de restitution du pouvoir aux civils, à l'issue d'élections crédibles et transparentes dans les plus brefs délais.

De l'espoir suscité par les militaires, les citoyens sont passés assez rapidement au doute et à la déception. Des tensions politiques se sont installées suite aux décisions et actes posés par le CNDD. Ces mesures prises, portent atteinte aux libertés démocratiques, mettent en

⁹ Ordonnance N°72/PRG/86 portant statut des ONG nationales et étrangères et Ordonnance N°079/PRG/SGG/86 du 22 Mars 1986, portant réorganisation territoriale et institution des collectivités décentralisées

¹⁰ CNOSCG : constitué de réseaux d'ONG, d'ordres et d'organisations professionnels (médecins, avocats, organisations paysannes, ...) et de syndicats.

¹¹ On compte plus de 200 morts et un millier de blessés

péril la paix et la stabilité et hypothèquent la transition. L'élément le plus symbolique de cette situation politique en Guinée est le flou entretenu autour de la candidature du chef de la junte aux prochaines élections présidentielles¹².

Aux tensions politiques s'ajoutent une dégradation continue des conditions de vie et de sécurité des citoyens ainsi que de menaces de renforcement des sanctions politiques et économiques de la Guinée par les institutions de la sous région ouest africaine et celles de la communauté internationale.

En janvier 2010, l'accord conclu à Ouagadougou entre Dadis Camara, Sékouba Konaté (président intérimaire) et Blaise Compaoré (médiateur de la CEDEAO) ouvrait de nouvelles perspectives avec la nomination d'un premier ministre issu des Forces Vives guinéennes (coalition rassemblant société civile, syndicats et partis politiques) et la garantie que les membres de la junte et du gouvernement ne se présenteraient pas aux élections. Plusieurs étapes doivent maintenant suivre pour permettre d'envisager une sortie de crise et une transition apaisée.

C'est dans ce contexte que le PROJEG a réalisé la première année de sa phase programme. Il a pu ainsi accompagner les acteurs de la société civile dans la mise en œuvre d'initiatives : i)- participant au renforcement de l'unité d'action de ses composantes, ii)-au développement de cadres de concertations permettant l'expression des acteurs à la base et iii)- à la formulation de propositions d'actions pour la sauvegarde de la paix et concourant à l'organisation d'élections transparentes et crédibles garantes de la mise en place d'institutions démocratiques et légitimes, iv)- la réalisation des actions de prévention des conflits interethniques sur toute la Guinée.

Au regard des différentes problématiques évoquées ci-dessus, les enjeux pour la société civile sont de participer : i)- aux processus de rétablissement de la légalité, de la démocratie et de restauration d'un climat de confiance propice au dialogue et à la mise en œuvre de solutions pacifiques de gestion et de résolution des crises et ii)- au renforcement du processus de changement et de réduction de la pauvreté fondé sur des principes d'équité, de transparence et de bonne gouvernance.

Le PROJEG ou PCPA-Guinée qui a achevé sa phase pilote en octobre 2008 et qui entame sa deuxième année programme s'inscrit dans ces enjeux majeurs de la société civile guinéenne. La mise en œuvre du PROJEG s'effectue dans un environnement marqué par des appuis apportés aux initiatives prises par la société civile et l'État guinéen dans le cadre de la réalisation de la SRP et des politiques sectorielles de développement.

2. Enjeux et objectifs

Les objectifs et résultats attendus tels qu'ils ont été formulés à la phase pilote et dans le document programme (en annexe) ont connu une évolution durant la phase programme suite à un travail sur le cadre logique (voir tableau des indicateurs et résultats).

¹² Engagements pris dans le cadre de leurs premières déclarations (Communiqué N°01 du CNDD en décembre 2008)

La finalité du PROJEG est que les acteurs de la société civile guinéenne participent pleinement au processus de développement et de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Qu'ils puissent être force de propositions, au côté de l'État, pour définir les politiques publiques de développement. Qu'ils soient en mesure de participer utilement à la mise en œuvre de ces politiques publiques.

Objectif :

Faciliter, dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs, la participation de la société civile et de la jeunesse guinéennes à la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles de développement.

Les résultats attendus :

- la capacité opérationnelle et la bonne gouvernance des OSC guinéennes appuyées par le PROJEG sont renforcées
- des cadres de concertation et de mise en réseau construits autour d'un partenariat pluri-acteurs sont fonctionnels
- des OSC guinéennes et françaises ont influencé les politiques par leur plaidoyer sur les problématiques de la dette, la lutte contre la corruption, la gestion foncière et l'environnement minier
- l'expression de la jeunesse et sa participation sont prises en compte dans l'obtention des résultats attendus par le PROJEG

3. Gouvernance

Les expériences tirées de phase pilote ainsi que les recommandations des organes de gouvernance (Assemblées Générales et Comités de pilotage) ont permis de faire évoluer les dispositifs de mise en œuvre et de gouvernance du PROJEG.

L'Assemblée Générale

L'AG rassemble l'ensemble des OSC guinéennes et françaises (éventuellement d'autres pays du Nord) membres du PROJEG ainsi que des représentants des pouvoirs publics guinéens et français. L'Assemblée Générale se réunit une fois par an. L'AG est chargée de:

- élire en son sein les membres du comité de pilotage
 - émettre d'éventuelles motions sur les objectifs opérationnels du PROJEG, ainsi que sur ses outils de mise en œuvre ;
 - prendre connaissance des principes et procédures de mise en œuvre du budget ;
 - prendre connaissance et d'analyser le budget en dépenses et en ressources (avec un accent particulier sur les aspects liés aux cofinancements) ;
 - demander des comptes sur la mise en œuvre effective des actions réalisées dans le cadre du PROJEG (Fonds d'appui aux initiatives locales, nationales et transnationales, ligne de Réactivité, Programme d'activités transversales, fonctionnement) ;
- *Le Comité de Pilotage*
- Le Comité de Pilotage assure le respect des orientations et veille sur le suivi des activités du programme. Il a pour fonction de :

- superviser la mise en œuvre du programme : à cet effet le Secrétariat Exécutif lui précise régulièrement l'État d'avancement du programme ;
- discuter et de fixer les grandes orientations stratégiques sur les thématiques du programme ;
- finaliser les cahiers des charges des fonds régional et national, de la ligne de Réactivité et du Programme d'activités transversales du PROJEG ;
- statuer sur les propositions d'action instruites par les Comités d'Instruction et le groupe mixte;
- conseiller et orienter les outils de communication, de suivi-évaluation, et de capitalisation ;
- veiller à la transparence de la gestion administrative et financière du programme ;
- appuyer et de suivre les contacts et partenariats institutionnels en vue de la consolidation financière du PROJEG ;
- valider les recrutements des permanents du PROJEG en lien avec le chef de file ;
- prendre connaissance et de valider les résultats du suivi-évaluation du PROJEG ;

Le Comité de Pilotage se réunit trois à quatre fois par an. Il est élu en Assemblée Générale pour un mandat de 2 années renouvelable une fois¹³. Il est composé de 16 membres : 11 membres à voix délibérative et 5 observateurs :

- 3 membres de droits : le représentant du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes français, le représentant des pouvoirs publics guinéens, le représentant du chef de file Aide et Action
- 8 membres élus en Assemblée Générale : ils doivent le plus possible représenter une variété des acteurs présents dans le programme (syndicats, associations, médias, etc.) : 6 acteurs guinéens et 2 acteurs français ou du Nord (des représentants d'OSC françaises ou du Nord résidant en France ou au Nord=.
- 5 membres observateurs : des membres des grands programmes présents en Guinée seront invités à faire partie du Comité de Pilotage. Leur présence doit favoriser une meilleure articulation avec ces programmes. Il s'agit principalement de programmes portés par le PNUD (« Faisons Ensemble »), de l'Union Européenne (« AISCHA »), de l'USAID, du programme PACV et de l'AFD.

Afin de mieux participer à la mise en œuvre des orientations du PROJEG, le COPIL met en place et anime des groupes de travail. Ces groupes de travail sont ouverts à des personnes ressources extérieures au COPIL. Ils constituent des cadres de définition et de suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques données aux thématiques.

Le COPIL choisit en son sein par élection un membre comme référent inter-PCPA pour faciliter l'échange avec les autres PCPA (Maroc, Algérie, Roumanie-Bulgarie-République de Moldavie, Congo Brazaville).

¹³ Le Comité de pilotage se renouvelle par moitié chaque année.

4. Dispositif

Le Secrétariat Exécutif (SE)

Le Secrétariat Exécutif est l'organe exécutif du PROJEG. Il a en charge la mise en œuvre des orientations de l'Assemblée Générale ainsi que des consignes et directives du Comité de Pilotage. Le SE prépare les réunions du Comité de pilotage et lui soumet tout document de suivi et d'analyse utile aux décisions que les membres du COPIL seront amenés à prendre.

A l'instar des organes de gouvernance, la composition du Secrétariat Exécutif traduit l'esprit transnational. Il est composé de onze personnes dont 6 basées à Conakry (1 coordinateur national, 1 chargé du suivi-évaluation-Capitalisation, 1 chargé de l'administration et finances, 1 chargé de la communication, 1 Coordinateur Régional, 1 assistante), 4 en basés en province (Coordinateurs régionaux) et une en France (coordinatrice France). Le personnel du Secrétariat Exécutif est salarié du Chef de File (Aide & Action). Au niveau national et international, il dispose de locaux mis à disposition par le Chef de File. Dans les régions, les coordinateurs sont basés dans les locaux d'acteurs régionaux dits « OSC d'accueil ».

Dans chaque région naturelle de la Guinée, l'OSC d'accueil est une organisation membre du PROJEG et qui se porte volontaire pour accueillir le Coordinateur Régional.

Les OSC d'accueil ont pour rôles : i)- d'offrir des facilités en mettant à disposition un local, un équipement informatique et bureautique, du matériel roulant etc. devant alléger les charges de fonctionnement du PROJEG; ii)-d'appuyer par leur connaissance du terrain et des acteurs le Coordinateur Régional dans son rôle d'animation du partenariat au niveau régional.

Les 5 Coordinateurs régionaux du PROJEG sont basés à Conakry, Kankan (Haute Guinée),²

5. Mise en œuvre

Les différents outils

Afin de concourir aux objectifs qu'il s'est fixé, le PROJEG a choisi de mettre en place une série d'outils.

Après une phase pilote où le Fonds d'appui aux initiatives locales et le Fonds d'appui aux initiatives nationales et transnationales ont été testés, le PROJEG élargit sa palette d'outils pour la phase programme. Sont désormais mis en œuvre :

- *un Fonds d'appui aux initiatives locales* : La mise en place de ce fond correspond à une logique forte de territorialisation du programme. Testé au cours de la phase pilote, il a démontré correspondre à une réalité guinéenne puisque le premier appel à projet a rassemblé plus d'une centaine propositions d'actions aux niveaux local et régional.
- *un Fonds d'appui aux initiatives nationales et transnationales* : Selon le principe de subsidiarité, les actions ainsi retenues seraient moins pertinentes si elles étaient mises en œuvre au niveau régional.
- *une ligne de Réactivité*

– un Programme d'activités transversales

Les fonds d'appui

Ils ont pour enjeux la mise en œuvre opérationnelle des objectifs du programme à travers ses axes : professionnalisation des OSC et plaidoyer (tout en gardant la dimension transversale de promotion de la jeunesse). Tout cela, à l'initiative et au bénéfice des OSC de Guinée et de leurs partenaires directs : les OSC françaises et originaires d'autres pays du Nord.

Il s'agit d'activités, initiées par les OSC guinéennes et/ou françaises qui s'organisent en consortium d'au moins 3 OSC¹⁴ et présentent des propositions d'actions au programme.

Pour l'ensemble des objectifs opérationnels précédemment cités, des activités de diverses natures peuvent être soumises à financement : (Recherche-Action - Appui/Conseil stratégique - Étude participative accompagnée - Mission d'expertise - Organisation de *fora* - Voyage d'étude en Guinée et dans la sous-région, en France et en Europe - Activité de réseau et de concertation...)

Le PROJEG ne peut pas être sollicité pour la construction de sièges ou de locaux associatifs.

L'accompagnement

Autour de ces deux fonds, le PROJEG met en place une dynamique d'accompagnement avant le dépôt des demandes par les organisations et une fois l'instruction passée si le résultat s'avère négatif pour les demandeurs. L'accompagnement avant le dépôt des demandes est réalisé au travers du programme d'activités transversales via des formations au montage de projet et des échanges pour favoriser les possibilités de partenariats entre acteurs guinéens et entre acteurs guinéens et français

L'accompagnement en cas de non acceptation du dossier doit permettre aux organisations d'identifier les causes de ce refus et les faiblesses de leur dossier et de retravailler et d'améliorer leur proposition.

Cet accompagnement est facilité en région par la présence de coordinateurs régionaux. Des consultants sur des questions techniques spécifiques peuvent être mobilisés dans le cadre de ce travail.

La sélection des actions :

Le dispositif d'instruction et de sélection des actions a été modifié au cours de la première année programme afin de permettre plus d'efficacité dans le processus. Les 4 étapes actuelles sont :

- > i)- vérification de l'éligibilité et la faisabilité des actions : elle est assurée par le coordinateur régional qui est également garant de la crédibilité de l'instruction,

¹⁴ Une des OSC est choisie OSC porteuse de l'action. Elle doit remplir certains critères : Être légalement agréée ; disposer d'un compte dans un établissement bancaire ou dans une Institution de Microfinance ; être opérationnelle; exister depuis au moins 2 ans ; justifier d'une certaine expertise dans son domaine d'intervention ; prouver sa capacité à mobiliser des fonds; partager les valeurs du programme en ayant ratifié la charte.

- > ii)- analyse de la cohérence ainsi que de la pertinence des actions proposées au regard du contexte local et des axes du programme : elle est assumée par le comité régional d'instruction
 - > iii)- proposition de sélection des actions à soutenir : Cette étape qui permet d'avoir une vision globale des actions présentées est assurée par le groupe mixte. Le groupe mixte a été créé au cours de cette année programme. Il est composé de membres du Comité de pilotage et du Secrétariat Exécutif. Le groupe mixte a pour responsabilité de proposer au Comité de Pilotage pour sélection des groupes d'actions et des options pertinentes et cohérentes qui traduisent le mieux les axes du programme. Son travail concourt également à :
 - i)- Faciliter le travail du comité de pilotage, ii)-Favoriser le travail collégial entre les membres du COPIL et du SE et iii)-Assurer une fonction d'alerte garantissant la crédibilité du processus d'instruction.
 - > iv)- la sélection : elle est opérée en dernier lieu par le Comité de Pilotage.
- Une fois prise la décision par le Comité de Pilotage, le Secrétariat Exécutif organise la contractualisation entre Aide et Action et l'OSC porteuse via une convention de partenariat.

Ce nouveau dispositif de sélection des actions a permis d'éprouver certains principes tels que la démarche collective et la transparence dans les prises de décision. Il a favorisé aussi une plus grande appropriation des orientations et enjeux du PROJEG par les membres du COPIL et du Secrétariat Exécutif.

La ligne Réactivité

Au cours de la phase pilote, il est apparu de façon claire que le contexte guinéen évoluant très vite, il pouvait être très pertinent pour le programme de se doter d'un outil lui permettant de réagir avec souplesse.

Les Fonds d'appui, par leur mode de mise en œuvre et de prise de décision, ne facilitent pas une véritable réactivité. Il a donc été proposé de créer une ligne de Réactivité qui correspond à un pourcentage des Fonds d'appui aux initiatives. Si nécessaire, une partie de l'enveloppe des Fonds est consacrée à des actions exigeant une mise en œuvre très rapide et donc une prise de décision adéquate. Par contre, si l'actualité ne le requiert pas, la totalité des enveloppes des Fonds va à l'appui aux initiatives instruites selon le processus classique.

Il a été fixé que cette ligne de Réactivité ne dépasse pas : 20% du Fonds d'appui aux initiatives nationales et transnationales ou 15% du Fonds d'appui aux initiatives locales

Les actions soumises à cette ligne doivent faire l'objet d'une évaluation sur des critères précis :

- L'action doit avoir un caractère d'urgence avéré. Les délais dans lesquels elle doit se tenir ne permettent pas de faire appel au Fonds d'appui.
- L'action n'était pas prévisible. Elle répond à un changement brusque de la situation socio-économique guinéenne.
- L'action entre dans les objectifs et les axes fixés par le programme. Les actions ne relevant pas des thématiques du programme ne peuvent être soutenues.
- Aucune action ayant un caractère partisan ne peut être financée dans le cadre du PROJEG.

- Capacité institutionnelle, organisationnelle, technique et financière à mettre l'action en place, en particulier dans des délais très courts.
- Cohérence du budget et faisabilité de l'action.

Mandat est donné par le Comité de Pilotage au Secrétariat Exécutif afin qu'il instruisse et valide les actions à soutenir sur la ligne de réactivité. Le Secrétariat Exécutif répond a posteriori de ses choix devant le Comité de Pilotage. Une fois prise la décision par le Secrétariat Exécutif, la contractualisation est organisée entre le Chef de file Aide et Action et l'OSC porteuse.

Les actions financées sur les fonds d'appui

Au moment où les termes de références de l'évaluation intermédiaire ont été rédigés, le Fonds d'appui avait soutenu 78 actions, 40 en phase pilote, 38 en première année de la phase programme dont 7 actions « nationales » ou « transnationales » et 71 actions « locales ». Ces dernières se répartissaient comme suit : Basse Guinée 10, Moyenne Guinée 21, Haute Guinée 15, Guinée Forestière 16, Conakry 9. Au total, 32 actions concernaient l'axe professionnalisation, 17 l'axe jeunesse et 29 l'axe plaidoyer.

En plus des actions soutenues à travers le processus d'appel à proposition, 6 actions ont été soutenues sur la ligne de réactivité (4 du CNOSCG, 1 de l'Inter Centrale Syndicale, et 1 sur la prévention des conflits) au cours de la phase programme.

Les échanges autour des notes d'orientation du PROJEG ont été à l'origine de l'amélioration de la qualité des propositions d'actions entre la phase pilote et la phase programme, notamment sur le plaidoyer. Sur cet axe, les actions retenues sont passées de 16% en phase pilote à 60% en 1^{ère} année de la phase programme.

6. Acteurs et partenaires

On compte 91 membres de l'Assemblée générale, parmi lesquels :

80 organisations guinéennes, dont le Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne – CNOSCG – et l'Inter centrale Syndicale

11 organisations françaises, dont la CGT et la CFDT mais également la Ligue des Droits de l'Homme, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, etc.

A ces organisations membres du programme, s'ajoutent plus de 400 autres organisations formelles ou non qui bénéficient des appuis du programme à travers leur participation dans les consortiums ou de l'accompagnement des membres du secrétariat exécutif.

Le PROJEG travaille aussi avec les structures déconcentrées de l'administration ainsi qu'avec les élus locaux. Il entretient des relations de partenariat avec les programmes consacrés à l'accompagnement de la société civile : « Faisons Ensemble », USAID, « AISCHA », Union Européenne, PNUD...

7. Budget

Phase pilote: Budget global : 642.730 €, dont 75% apportés par le MAEE et 25% en ressources propres

Deux premières années de la phase programme (novembre 2008-octobre 2010): Budget global : 2.692.360€, dont 75% apportés par l'AHD et 25% en ressources propres