

Ministère de l'éducation Nationale et de
l'Alphabétisation



République de Côte d'Ivoire
Union – Discipline – Travail



Projet d'Amélioration de la Prestation de Services Éducatifs (PAPSE)

MISE EN ŒUVRE DU DÉVELOPPEMENT CONDUIT PAR LA COMMUNAUTÉ (DCC)

GUIDE SIMPLIFIÉ ET PRATIQUE

Présenté par :



CABINET CF-CAP FORMATION

Janvier 2024

Équipe de conception / Cabinet CF-CAP Formation

M. COULIBALY PENIYAGUI	Docteur en Gestion de Projet
DION GUEU ANNOT	Économiste, Expert en Gestion Communautaire
HIELA OUATTARA	Expert en développement communautaire
KOUASSI AKISSI HESTERE ROSE	Doctorante en Science de l'éducation
Dr RASSIDY OYENIRAN	Maître-Assistant à l'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique Professionnel
Dr KOUADIO KOUAKOU KENNEDY	Socio-économiste, Expert en économie du Développement

Contribution

M. MAIGA SEYDOU	Spécialiste en Suivi-Évaluation
M. GLAN DOHO MARIE PAUL	Spécialiste Sénior en Développement Communautaire
M. TOURE SOULEYMANE	Spécialiste en Sauvegarde sociale et environnementale

Coordination

Mme PALE EPSE CAMARA ERI BRIGITTE : Docteure en Administration et Évaluation en Éducation

SIGLES ET ABREVIATIONS

APC	Assistants Préscolaires Communautaires
BT	Brevet de Technicien
CP1	Cours Préparatoires 1ère année
CP2	Cours Préparatoires 2ème année
CE1	Cours Élémentaires 1ère année
CMEF	Club Mère Enfants Filles
CIC	Comité d'information et de Communication
COGES	Comité de Gestion des Établissements Scolaires
CTMO	Comité Technique de Mise en Œuvre
DCC	Développement Conduit par les Communautés
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DVSP	Direction de la Veille et du Suivi des Programmes
EPC	Éducateurs Préscolaires Communautaires
EPB	Évaluation participative des besoins
EPI	Équipement de Protection Individuelle
IEPP	Inspection de l'Enseignement Préscolaire et Primaire
IGEN	Inspection Générale de l'Éducation Nationale
MENA	Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
MENETFP	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
PACC	Plan d'Action Communautaire du COGES
PAPSE	Projet d'Amélioration de la Prestation des Services Éducatifs
PME	Partenariat mondial pour l'éducation
PND	Plan National de Développement
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance

Table des matières

INTRODUCTION.....	2
I. OBJECTIF DU GUIDE SIMPLIFIÉ	3
II. DÉFINITION DES CONCEPTS	3
III. GÉNÉRALITÉS SUR LA DCC	4
3.1. LES PRINCIPES DE LA DCC	4
3.2. QUI SONT LES ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE DE LA DCC ?	5
a) <i>Les acteurs institutionnels</i>	5
b) <i>Les acteurs communautaires</i>	5
3.3. POURQUOI CONDUIRE UN PROJET SELON L'APPROCHE DCC ?	5
IV. COMMENT SE DÉROULE LA DCC.....	5
4.1. LA CREATION DU COMITE D'APPROBATION.....	6
4.2. LE CIBLAGE DES COMMUNAUTES BENEFICIAIRES	6
4.3. L'INITIATION DES SOUS-PROJETS.....	6
a) <i>Information des autorités administratives et des collectives décentralisées</i>	6
b) <i>Information des villages</i>	6
c) <i>Organisation de la dynamique communautaire</i>	6
d) <i>Évaluation participative des besoins</i>	6
e) <i>Planification participative des besoins</i>	6
f) <i>Montage des sous- projets</i>	6
g) <i>Approbaton des sous-projets</i>	7
4.4. LA PASSATION DES MARCHES.....	7
a) <i>Appel d'offre</i>	7
b) <i>Analyse des offres</i>	7
c) <i>Choix du prestataire</i>	7
4.5. LA GESTION DES FINANCEMENTS DES SOUS-PROJETS.....	7
a) <i>Gestion des fonds du sous-projet</i>	7
b) <i>Paiement des Entreprises</i>	7
4.6. LE SUIVI-CONTROLE DES TRAVAUX	7
a) <i>Inspection des travaux de construction</i>	8
b) <i>Rapport d'inspection au Technicien génie civil</i>	8
c) <i>Saisine du bureau du COGES</i>	8
4.7. LA CLOTURE DES SOUS-PROJETS	8
a) <i>Évaluation des indicateurs du sous-projet</i>	8
b) <i>Évaluation de la Gestion du COGES</i>	8
V. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA DCC.....	8
5.1. DEFINIR LE ROLE DE CHAQUE ACTEUR	8
a) <i>Rôle du bureau du COGES</i>	8
b) <i>Rôle du CMTO</i>	8
c) <i>Rôle du CMEF</i>	9
d) <i>Rôle du CIC</i>	9
e) <i>Rôle du corps Enseignant</i>	9
5.2. RENFORCER LES CAPACITES DES ACTEURS	9
a) <i>Formation du BE du COGES</i>	9
b) <i>Formation de la communauté villageoise</i>	10
c) <i>Formation des membres du CMEF</i>	10
d) <i>Formation du CTMO</i>	10
5.3. METTRE EN PLACE UN SYSTEME DE SUIVI ET DE CONTROLE	10
CONCLUSION	11

INTRODUCTION

Les programmes de développement sont conçus pour améliorer les conditions de vie des individus et des communautés. Cependant, il est souvent constaté que ces programmes ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, et que les ressources allouées ne sont pas utilisées de manière efficace. L'une des raisons de cet échec est le manque de responsabilité dans la mise en œuvre des programmes. La responsabilisation est essentielle dans les programmes de développement car elle permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et que les objectifs du programme sont atteints. Elle permet également de garantir la transparence et la responsabilité dans la prise de décisions et la mise en œuvre des programmes. Enfin, elle permet de renforcer la confiance entre les parties prenantes et les communautés, ce qui est essentiel pour le succès à long terme des programmes de développement.

La mobilisation communautaire est un élément clé de la promotion de la responsabilisation dans les programmes de développement. Les communautés doivent être impliquées dans la prise de décisions et la mise en œuvre des programmes afin de garantir que leurs besoins et leurs priorités sont pris en compte.

Le PAPSE a axé ses interventions sur le renforcement des infrastructures scolaires au niveau du préscolaire, et du primaire, l'appui pédagogique, le renforcement de capacités des acteurs de mise en œuvre. Pour l'atteinte des objectifs du projet et surtout en conformité avec les principes de bonne gouvernance, l'Unité de Gestion du Projet (UGP) a adopté une approche inclusive et participative durant tout le long de la mise en œuvre du projet PAPSE.

L'approche communautaire utilisée, renforce l'implication et l'adhésion de toutes les parties prenantes dans la réalisation d'infrastructures de développement dans une localité donnée. En d'autres termes, elle s'intéresse aux problématiques de développement économique et social de la communauté, lors de la distribution de services et de l'intervention visant à produire un changement social (Poupart, 1986 : 3).

Cette approche communautaire s'est faite à travers une approche dite de « Développement Conduit par la Communauté » (DCC). Il s'agit d'impliquer et de responsabiliser les communautés bénéficiaires du projet dans sa mise en œuvre. Ce document est un guide qui présente la DCC.

I. OBJECTIF DU GUIDE SIMPLIFIÉ

Pour faciliter l'appropriation de l'approche communautaire telle que conduite dans le cadre de la mise en œuvre du PAPSE par le Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation et les acteurs intervenant dans le secteur éducation, l'Unité de Gestion du projet (UGP) a commandité l'élaboration d'un guide simplifié et pratique assorti d'un guide illustré.

II. DÉFINITION DES CONCEPTS

La communauté : La communauté peut être décrite comme « un groupe de gens qui se reconnaît ou qui est reconnu par des gens extérieurs comme partageant des caractéristiques communes culturelles, religieuses ou autres, des origines et des intérêts communs, et qui forme une identité collective avec des buts partagés » (UNHCR, 2008).

L'approche communautaire : L'approche communautaire, c'est se soucier de la communauté, lors de la distribution de services et lors de l'intervention visant à produire un changement social. Selon Poupart et *al.*, 1986, l'approche communautaire « est autant une attitude et une conception, qu'une méthode de travail » (*Poupart, Ouellet et Simard., cité dans Drolet, 1986*).

« La communauté désigne ici ce qui est commun aux membres d'une collectivité particulière ; elle repose sur des solidarités ou soudures sociales. Ces solidarités ont deux sources : les valeurs et les intérêts. Ce sont les deux manières pour un être humain de tisser son appartenance à une communauté. » (*Poupart et al., 1986 : 64*)

Cette vision permet de définir l'approche communautaire comme une mobilisation de valeurs et comme une utilisation des liens d'intérêt et ce, aux trois niveaux de réseaux présents dans la communauté : famille/voisinage, les groupes sociaux, et l'État, qui correspondent aux trois types d'interactions sociales d'un individu (Drolet, 1986).

Le Développement Conduit par les Communautés (DCC): la DCC est une démarche qui accorde une place de choix aux communautés bénéficiaires de tout projet ou toute intervention. Celles-ci sont impliquées à toutes les étapes du processus de mise en œuvre du projet. Elles constituent la cheville ouvrière du dispositif d'exécution de l'intervention. Cette approche favorise l'adhésion et l'implication de toutes les parties prenantes du projet. Elle responsabilise davantage les communautés cibles en valorisant au mieux les ressources locales dans la dynamique de recherche des voies de solutions à leurs problèmes (*Poupart et al., cité dans Drolet, 1986*).

Le PAPSE applique la DCC comme une approche d'intervention basée sur le principe de subsidiarité. Elle consiste à donner aux communautés le pouvoir de contrôler la décision et les ressources relatives à leur développement. La DCC a été utilisée pour la réalisation des infrastructures et équipement préscolaire et scolaire. Ainsi, il y a eu un transfert effectif des ressources financières et la responsabilisation des communautés dans la passation des marchés et la gestion financière dans le strict respect des accords convenus entre le Maître d'ouvrage et le Maître d'ouvrage

délégué qu'est désormais la communauté en vue de la réalisation d'un sous-projet d'échelle locale et de faible complexité.

III. GÉNÉRALITÉS SUR LA DCC

3.1. Les principes de la DCC

Les principes directeurs adoptés par le PAPSE sont ceux retenus par le gouvernement dans le cadre du Plan National de Développement (PND) et qui ont été approuvés par les acteurs :

- **La proximité** : les bénéficiaires finaux du projet ne doivent être très éloignés des lieux de décision pour mieux cibler les interventions.
- **Le partenariat** : la stratégie et les approches de mise en œuvre d'un projet doivent tenir compte des autres initiatives en capitalisant les expériences existantes au plan local.
- **La transparence et la redevabilité** : le respect des mesures de visibilité et de contrôle à différentes étapes de la mise en œuvre du projet instaure un équilibre entre responsabilité et l'autonomie.
- **La participation** : les bénéficiaires des sous-projets sont systématiquement associés à toute décision les concernant ;
- **L'équité** : l'égalité de droits et de responsabilités pour tous, doit être garantie devant les inégalités sociales ainsi que les spécificités locales dans le pilotage et l'exécution du projet et dans les différents domaines d'activités visant à améliorer la cohésion sociale dans les zones d'intervention ;
- **La célérité** : les procédures qui assurent à la fois la rapidité et la transparence dans les décaissements, la passation et l'exécution des marchés doivent être adoptées pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente du projet ;
- **La subsidiarité** : la mise en œuvre sera organisée en responsabilisant les acteurs intervenant aux différentes échelles administratives au niveau local en fonction des avantages comparatifs en termes d'efficacité, de ciblage, d'économie d'échelles, etc. ;
- **La complémentarité et la synergie** : la stratégie doit viser la combinaison efficiente des moyens et des ressources en vue d'optimiser les résultats ;
- **La durabilité** : il s'agit de gérer les ressources locales en prenant en compte la protection et la sauvegarde de l'environnement pour mieux s'adapter aux changements climatiques (PAPSE, 2018).

3.2. Qui sont les acteurs de mise en œuvre de la DCC ?

a) Les acteurs institutionnels

Les acteurs institutionnels sont composés du Ministère de tutelle du projet, de l'Unité de Gestion du Projet, des Autorités administratives régionales des localités de mise en œuvre et les Partenaires Techniques et Financiers.

b) Les acteurs communautaires

Les acteurs communautaires sont au centre de la mise en œuvre de la DCC. Ce sont ces acteurs qui conduisent les actions avec l'appui de l'UGP. Selon le type de projet, il peut s'agir de la communauté villageoise ciblée, du COGES et de ses sous-comités (CMEF, CTMO, CIC), des radios locales et le corps enseignant (Éducateurs préscolaires et leurs assistants, enseignants et directeur d'école).

3.3. Pourquoi conduire un projet selon l'approche DCC ?

L'approche communautaire ou l'approche de Développement Conduit par la Communauté est innovante. Elle contribue à mettre la communauté au centre de son propre développement par la gestion du processus dans sa globalité et ne se limite à une implication partielle des communautés pour le diagnostic des besoins. En effet, la communauté a non seulement identifié et priorisé ses besoins mais a joué le principal rôle depuis l'initiation jusqu'à la clôture des sous-projets en passant par les étapes de passation de marché, de la gestion des financements et le suivi-contrôle des travaux.

À travers cette approche, les différentes localités bénéficiaires ont vu leurs mécanismes endogènes qui participent à la bonne gouvernance financière mis en place ou renforcé à travers un dialogue citoyen.

Dans la mise en œuvre de la DCC, l'UGP joue un rôle de conseil, d'accompagnement et de renforcement des capacités des acteurs.

IV. COMMENT SE DÉROULE LA DCC

Le Développement Conduit par la Communauté (DCC) se fait en plusieurs étapes. Ce sont :

- ✓ L'étape de la création du comité d'approbation,
- ✓ Le ciblage des communautés bénéficiaires,
- ✓ L'initiation des sous-projets,
- ✓ La passation des marchés,
- ✓ La gestion des financements des sous-projets,
- ✓ Le suivi-contrôle des travaux ;
- ✓ La clôture des sous-projets.

4.1. La création du comité d'approbation

Il est créé à l'initiative du Ministre de tutelle du projet qui adresse un courrier au Préfet de la région ciblée. Le Préfet de région, sur la base d'un arrêté de création met en place ledit comité en fonction de la spécificité du projet.

4.2. Le ciblage des communautés bénéficiaires

Il se fait selon un processus défini par les différentes parties prenantes (Ministère, bailleurs, communauté et spécialistes) et toute autre personne ressource impliquée dans le projet. Le ciblage se fait à deux niveaux : au niveau géographique et au niveau des bénéficiaires.

4.3. L'initiation des sous-projets

L'initiation des sous-projets communautaires se déroule en plusieurs étapes et obéit à un processus qui implique toutes les parties prenantes au projet. Ce sont : 1) Information des autorités administratives et des collectivités décentralisées ; 2) Information des villages ; 3) Organisation de la dynamique communautaire ; 4) Évaluation participative des besoins ; 5) Planification participative des besoins ; 5) 6) Montage des sous-projets ; 7) Approbation des sous-projets.

a) Information des autorités administratives et des collectives décentralisées

Une réunion d'information est organisée à l'endroit des autorités administratives de la région concernée pour présenter l'objet du projet et ses implications.

b) Information des villages

Il s'agit d'informer les villageois sur les sous-projets retenus dans leur localité, les objectifs et les implications.

c) Organisation de la dynamique communautaire

Il s'agit de dynamiser ou créer les organes qui vont assurer la gestion du sous-projet.

d) Évaluation participative des besoins

La communauté villageoise réfléchit à travers des focus group à identifier leurs besoins en matière d'infrastructures.

e) Planification participative des besoins

La communauté villageoise procède au classement et à la priorisation de leurs besoins identifiés.

f) Montage des sous- projets

Le BE-COGES monte le sous-projet au sein des villages avec l'appui des intermédiaires (facilitateurs et techniciens génies civils).

g) Approbation des sous-projets

C'est une réunion de haut niveau qui implique tous les membres du comité d'approbation créée par le Préfet de région. À cette rencontre, le Président du COGES présente et défend le sous-projet. Le Préfet de région est le président de cette séance.

4.4. La passation des marchés

Cette étape est confiée aux communautés à travers un organe qui les représente notamment le COGES (Comité de Gestion des Établissements Scolaires). Il s'agit pour le COGES de choisir les prestataires de service par un appel d'offres. Pour ce faire, le bureau du COGES bénéficie d'un renforcement de capacité pour mener à bien cette activité.

a) Appel d'offre

Le COGES lance avec l'appui de l'UGP et des facilitateurs un avis d'appel d'offre pour choisir les prestataires de service.

b) Analyse des offres

C'est une réunion qui permet d'analyser les différentes propositions réceptionnées par le BE-COGES. Elle voit la participation des facilitateurs et le BE-COGES.

c) Choix du prestataire

Le choix du prestataire se fait à l'issue de l'analyse des offres par le BE COGES. Le prestataire choisi est informé par une notification.

4.5. La gestion des financements des sous-projets

L'étape de gestion de financement est une étape qui permet à la communauté de gérer les fonds du sous-projet et payer les factures des prestataires selon les conditions définies par le projet consigné dans le manuel des procédures administratives, financières et comptable. Le paiement est exclusivement de la responsabilité du BE-COGES qui peut se faire aider par L'UGP-PAPSE à sa demande.

a) Gestion des fonds du sous-projet

Le BE- COGES a la responsabilité de la gestion des fonds alloués au sous-projet. Le président ouvre un compte dans une banque et gère le compte avec la contribution des trésoriers (principal et adjoint).

b) Paiement des Entreprises

Le BE-COGES a la responsabilité de faire les paiements aux entreprises choisies selon un canevas de décaissement.

4.6. Le suivi-contrôle des travaux

Le suivi-contrôle de la mise en œuvre des sous-projets est une activité majeure qui permet à la communauté d'avoir un regard sur l'exécution des travaux.

a) Inspection des travaux de construction

Ce suivi-contrôle se fait tout le long du processus de l'exécution du projet par la communauté et le COGES à travers son Comité Technique de Mise en Œuvre (CTMO).

b) Rapport d'inspection au Technicien génie civil

Le CTMO fait un rapport verbal au Technicien génie Civil sur les observations faites.

c) Saisine du bureau du COGES

Le Technicien génie civil saisit le BE-COGES pour entreprendre des actions de remédiations si nécessaire.

4.7. La clôture des sous-projets

L'étape de clôture des sous-projets est marquée par la réalisation de l'auto-évaluation participative.

a) Évaluation des indicateurs du sous-projet

C'est la communauté villageoise qui fait le bilan de la mise en œuvre du sous-projet afin d'en mesurer le niveau d'atteinte des objectifs à court et à long terme.

b) Évaluation de la Gestion du COGES

Lors de cette rencontre, la communauté évalue la performance du BE-COGES à travers un vote à main levée. Le vote se fait par des bulletins rouge (mécontentement) ; le jaune (impression mitigé) et le vert (l'approbation).

V. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA DCC

5.1. Définir le rôle de chaque acteur

La DCC définit un rôle précis à chaque acteur dans la mise en œuvre des sous-projets. Chaque acteur a l'obligation de jouer le rôle qui lui est attribué.

a) Rôle du bureau du COGES

Le COGES représente l'organe central de la DCC et l'interface entre les populations, l'Unité de Gestion du Projet et l'État. Il a plusieurs rôles aussi bien technique, administratif, financier, social et environnemental.

b) Rôle du CTMO

Le Comité Technique de Mise en Œuvre (CTMO) est un organe de suivi et de contrôle des travaux de construction inscrits dans les sous-projets. Il est composé de quatre membres qui sont des professionnels des métiers du bâtiment.

c) Rôle du CMEF

Le Club des Mères Enfants-Filles (CMEF) est un regroupement de femmes actives issues de la communauté. Ce club a pour rôle de promouvoir la scolarisation et la protection des jeunes filles ainsi que l'éducation préscolaire. Il est l'organe opérationnel du COGES pour la gestion du centre préscolaire communautaire.

d) Rôle du CIC

Le Comité d'Information et de communication(CIC) appuie le Bureau du COGES en matière de diffusion des informations relatives aux sous-projets, aux différentes étapes de leurs mises en œuvre et de remontée d'informations provenant des membres de la communauté. Il est constitué d'au moins trois personnes ressources issues de la communauté notamment le crieur public.

e) Rôle du corps Enseignant

Le Corps Enseignant se compose du Directeur d'école primaire, des Éducateurs Préscolaires et leurs Assistants.

- **Le Directeur d'école primaire** : Il a en charge le suivi pédagogique des EPC et APC à travers des visites de classe et des journées pédagogiques.
- **L'Éducateur Préscolaire Communautaire (EPC)** : il est l'enseignant du centre préscolaire. Il dispense les enseignements et gère au quotidien les Centres Préscolaires Communautaires (CPC). De façon spécifique, l'EPC :
 - Donne l'enseignement et anime le cadre scolaire ;
 - Dirige le processus d'enregistrement scolaires des enfants qui inclus les informations sur leur santé et les actes de naissance ;
 - Relève les besoins spécifiques des enfants ;
 - Effectue le suivi de la santé et de l'hygiène des enfants.
 - Veille sur la disponibilité de matériels pédagogiques appropriés et de jeux.
 - Contribue à la fabrication du matériel pédagogique supplémentaire en utilisant des matériaux locaux.
- **Les Assistants Préscolaires Communautaires** : Ils assistent les EPC dans l'encadrement des enfants.

Les encadreurs préscolaires sont recrutés par la communauté au sein de celle-ci avec l'appui des Autorités éducatives centrales et régionales.

5.2. Renforcer les capacités des acteurs

La communauté villageoise, le COGES et ses sous-comités bénéficient de renforcement de capacité sur plusieurs aspects.

a) Formation du BE du COGES

Le bureau du GOGES est formé sur les aspects techniques, financiers, administratifs de la gestion du sous-projet.

b) Formation de la communauté villageoise

La communauté villageoise est formée sur la gestion des conflits et les violences basées sur le genre (VBG).

c) Formation des membres du CMEF

La formation des membres du CMEF met l'accent sur l'hygiène, la santé et la sécurité des enfants.

d) Formation du CTMO

Le CTMO est formé sur le suivi et le contrôle des travaux de construction par le technicien génie civil.

5.3. Mettre en place un système de suivi et de contrôle

Le suivi peut être par les membres de la communauté pendant que le contrôle se fait par les membres du CTMO, les techniciens génies civils et tout autre technicien mandaté par le comité d'approbation.

CONCLUSION

En fin de compte, la DCC en tant qu'outil de développement et de bonne gouvernance devient incontournable dans la mise en œuvre des projets de développement.

La responsabilisation des communautés est essentielle dans les programmes de développement car elle permet de garantir l'utilisation efficace des ressources et la réalisation des objectifs du programme. La mobilisation communautaire qui est un élément clé de la DCC représente un défi pour les communautés. Les meilleures pratiques pour mettre en œuvre la DCC dans les programmes de développement incluent la participation active des communautés, la transparence et l'accès à l'information, et la collaboration entre les parties prenantes.

Pour que la DCC devienne une réalité en Côte d'Ivoire, il est important de mobiliser les décideurs et les bailleurs autour de cet outil de gouvernance. Certes, il existe des obstacles de mise en œuvre, cependant l'expérience réussie du projet PAPSE peut représenter un point de départ pour la promotion de la DCC en Côte d'Ivoire.