

# MANUEL DU MECANISME DE REINTEGRATION SOCIO-ECONOMIQUE



<b>LISTE DES ACRONYMES</b>	<b>4</b>
<b>LE REINTEGRATION SOCIO-ECONOMIQUE</b>	<b>5</b>
<b>I - Le contexte du Programme</b>	<b>6</b>
<b>II - Réinsertion Vs Réintégration</b>	<b>7</b>
<b>III - L'approche 3x6 : une stratégie novatrice</b>	<b>8</b>
<b>IV - A qui s'adresse ce manuel ?</b>	<b>12</b>
<b>V - Objectifs du manuel</b>	<b>14</b>
<b>MODALITES DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE 1 : PHASE I – INCLUSION</b>	<b>17</b>
<b>FICHE TECHNIQUE</b>	<b>18</b>
<b>1 - Identifier les participants</b>	<b>19</b>
<b>2 - Identifier les projets de reconstruction communautaire</b>	<b>21</b>
<b>3 - Etablir un partenariat</b>	<b>22</b>
<b>4 - Mettre en œuvre les projets</b>	<b>25</b>
<b>5 - Sensibiliser les participants</b>	<b>28</b>
<b>6 - Mécanismes de suivi</b>	<b>29</b>
<b>Annexes</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 2 : PHASE II – APPROPRIATION</b>	<b>32</b>
<b>FICHE TECHNIQUE</b>	<b>33</b>
<b>1 - Etablir un partenariat</b>	<b>34</b>
<b>2 - Formuler les projets de réintégration durable</b>	<b>35</b>
<b>3 - Structurer les participants en Groupement d'Intérêt Economique (GIE)</b>	<b>36</b>
<b>4 - Mettre en œuvre les projets de réintégration</b>	<b>38</b>
<b>5 - Renforcer les capacités</b>	<b>40</b>
<b>6 - Mécanismes de suivi</b>	<b>41</b>
<b>Annexes</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE 3 : PHASE III – VERS LA DURABILITÉ</b>	<b>43</b>
<b>FICHE TECHNIQUE</b>	<b>44</b>
<b>1 - Etablir un partenariat</b>	<b>45</b>
<b>2 - Conseiller et appuyer les Groupements d'Intérêt Economique</b>	<b>46</b>
<b>3 - Faciliter l'accès aux services financiers</b>	<b>48</b>
<b>4 - Appuyer le développement des chaînes de valeur</b>	<b>50</b>
<b>5 - Appuyer la création de plate-formes</b>	<b>51</b>
<b>6 - Mécanismes de suivi</b>	<b>52</b>

# LISTE DES ACRONYME

<b>AGR</b>	Activités Génératrices de Revenus
<b>AP</b>	Agence de Paie
<b>DDR</b>	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
<b>GIE</b>	Groupement d'Intérêt Economique
<b>HIMO</b>	Haute Intensité de Main d'Œuvre
<b>IDDRS</b>	Normes Intégrées de désarmement, démobilisation et réintégration
<b>IMF</b>	Institutions de Micro Finance
<b>LLRD</b>	Liens entre l'Aide d'Urgence, la Réhabilitation et le Développement
<b>ODD</b>	Objectifs du Développement Durable
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PDL</b>	Plan de Développement Local
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	Petite et Moyenne Industrie
<b>PNUD</b>	Programme de Nations Unies pour le Développement
<b>PPP</b>	Partenariat Public Privé
<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>UGP</b>	Unité de Gestion du Programme



# REINTEGRATION SOCIOECONOMIQUE

## I. Contexte

Du 4 avril 2016 au 23 décembre 2017, la République du Congo a connu une résurgence du conflit dans le Département du Pool entre les forces gouvernementales et celles des rebelles conduites par M. Frédéric BINTSAMOU alias Pasteur NTOUMI. La présence de ce groupe armé dans ce département représente un défi de développement considérable pour la République du Congo. En effet le conflit armé dans le département du Pool perturbe le transport tant ferroviaire que routier entre la capitale économique Pointe Noire, son port maritime en eau profonde et une bonne partie du pays. Ce qui est un handicap majeur au développement du pays qui connaît déjà une grave crise économique suite à la chute du prix du pétrole.

Avec l'installation progressive des nouvelles institutions prévues par la constitution de 2015, la situation politique est en voie de normalisation et la consolidation de la paix est un impératif pour créer les conditions de la reprise économique, notamment après l'accord de cessez-le-feu et de cessation des hostilités signé entre le gouvernement et les représentants du Pasteur NTOUMI le 23 décembre 2017 à Kinkala qui crée la confiance dans le processus de stabilisation. L'entrée en action de la Commission ad hoc mixte-paritaire de suivi de cet accord ayant proposé au Gouvernement des mesures sécuritaires dans le département du Pool et autres dispositifs contribue à l'amélioration de la situation.

L'accord de Kinkala a ainsi offert à la communauté internationale une opportunité d'appuyer le Congo pour relever les défis importants du Désarmement, Démobilisation et Réintégration des ex-combattants Ninjas-Nsiloulou. Cet accord a permis de nouveau l'accès à toutes les zones actuellement concernées par la crise humanitaire qui en a résulté. Le présent programme de DDR a ainsi été élaboré dans le but de servir de support grâce auquel le Gouvernement de la République du Congo va mobiliser les partenariats et les financements nécessaires aux opérations de désarmement, démobilisation et réintégration d'au moins 7500 ex-combattants et 2500 associés, ainsi que 10.000 membres de leurs communautés d'accueil, dans le département du Pool. L'opportunité va également être saisie pour identifier et dégager des pistes de solutions pour le traitement des causes profondes des conflits récurrents dans ce département.

Ce Programme va également favoriser la mise en œuvre d'un mécanisme de réintégration socioéconomique durable des ex-combattants, ex-associés et populations vulnérables des communautés d'accueil à travers l'approche 3x6.



Le présent programme de DDR a pour but le désarmement, la démobilisation et la réintégration d'au moins 7.500 ex-combattants et 2.500 associés, ainsi que 10.000 membres de leurs communautés d'accueil, dans le département du Pool. L'opportunité va également être saisie pour identifier et dégager des pistes de solutions pour le traitement des causes profondes des conflits récurrents dans ce département.

Ce Programme va également favoriser la mise en œuvre d'un mécanisme de réintégration socioéconomique durable des ex-combattants, ex-associés et populations vulnérables des communautés d'accueil à travers l'approche 3x6.

L'approche 3x6 s'inspire de la stratégie novatrice de la Politique des Nations Unies pour la création d'emplois, de revenus, et la réintégration dans les situations post-conflit et tient en compte des expériences passées dans le cadre de la mise en œuvre pratique des programmes de réintégration socio-économique des populations vulnérables ou affectées par une crise dans d'autres pays. Cette approche communément appelée 3x6 est basée sur les éléments novateurs suivants: a) la cohésion sociale ; b) l'appropriation individuelle et collective ; c) l'épargne individuelle ; d) l'investissement et le choix des opportunités ; e) le partage du risque et f) la consolidation et la durabilité des interventions. Il est important de signaler que la stratégie proposée surmonte une des principales contraintes des programmes classiques de réinsertion socio-économique qui est la durée (18 mois en moyenne), puisque pour qu'une réelle réintégration socio-économique se matérialise avec succès dans des situations de transition, il faut que le programme ait une durée minimale de 4 ans. Elle se décompose en trois (3) phases: la Phase 1 (Inclusion), la Phase 2 (Appropriation) et la Phase 3 (Vers la Durabilité).

Cette approche a rencontré un certain nombre de succès dans des pays comme le Burundi, la République Démocratique du Congo, la Jordanie et le Yémen où elle a été déjà expérimentée. Le Programme des Nations Unies pour le Développement en a fait un modèle de bonne pratique pour opérationnaliser l'approche des Nations Unies pour la création de moyens de subsistance durables en situations de transition et/ou de post conflit.



## II. Réinsertion Vs Réintégration

Dans la mise en œuvre des programmes de relèvement communautaire qui s'inspirent des approches « early recovery » des Nations Unies ou des « Liens entre l'Aide d'Urgence, la Réhabilitation et le Développement » (LLRD) de l'Union européenne, il est courant de confondre Réinsertion avec Réintégration.

D'ailleurs, des études menées ainsi que les enseignements tirés des programmes de **réinsertion/réintégration socioéconomiques** antérieurs montrent que les interventions de création d'emplois temporaires par l'approche de Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) seules, ne permettent pas de contribuer à une réintégration durable des participants. Il est donc important de ne pas commettre cette erreur puisqu'il s'agit de deux concepts bien différents.

### RÉINSERTION

#### Réinsertion

**Définition** - Il s'agit d'une assistance transitoire donnée aux des populations vulnérables ou affectées par une crise, qui consiste en des appuis qui vont aider les bénéficiaires à couvrir leurs besoins de base et celles de leurs familles.

**Mise en œuvre** - La réinsertion est une assistance d'urgence pour faire face aux besoins de base des populations en situation difficile et qui se caractérise par une intervention de courte durée, limitée dans le temps et sans continuation, donc absente de durabilité.

#### Modalités

Les différentes modalités de la réinsertion passent par une assistance immédiate telles que: a) la distribution de biens alimentaires ou de kits (nourriture, vêtements, kits domestiques, articles d'hygiène, appui au transport vers leurs communautés, information et sensibilisation et b) l'emploi temporaire dans les activités à haute intensité de main d'œuvre (« cash for work » ou « food for work ») qui seront fournis par un réseau de partenaires formés des institutions gouvernementales, ONG nationales et internationales et des Agences des Nations Unies.

### LA RÉINTÉGRATION

#### Réintégration

**Définition** – Il s'agit d'un processus qui s'applique à des populations vulnérables ou affectées par une crise ayant comme objectif la création de moyens de subsistance durables pour mettre terme à la vulnérabilité de façon durable permettant aux participants d'atteindre un statut social similaire aux autres membres de la communauté

**Mise en œuvre** - Le processus de réintégration est une stratégie opérationnelle caractérisée par une intervention de longue durée mise en œuvre par un projet ou un programme visant la création d'emploi par le développement d'activités génératrices des revenus

#### Modalités

Les programmes de réintégration classique encore en vigueur se caractérisent par une approche « humanitaire » (distribution de kits, orientés sur l'individu, les AGR, etc.) qui généralement ne considèrent ni la capacité d'absorption des marchés, ni les opportunités d'emploi existantes ni les aptitudes et/ou la formation des participants et se caractérise par une absence d'une composante de consolidation des acquis. Les programmes de réintégration de dernière génération (approche 3x6), se caractérisent par une approche communautaire séquentielle, l'appui aux moyens de subsistances durables, axée sur l'appropriation individuelle, collective et institutionnelle et avec une forte composante de consolidation visant la durabilité.



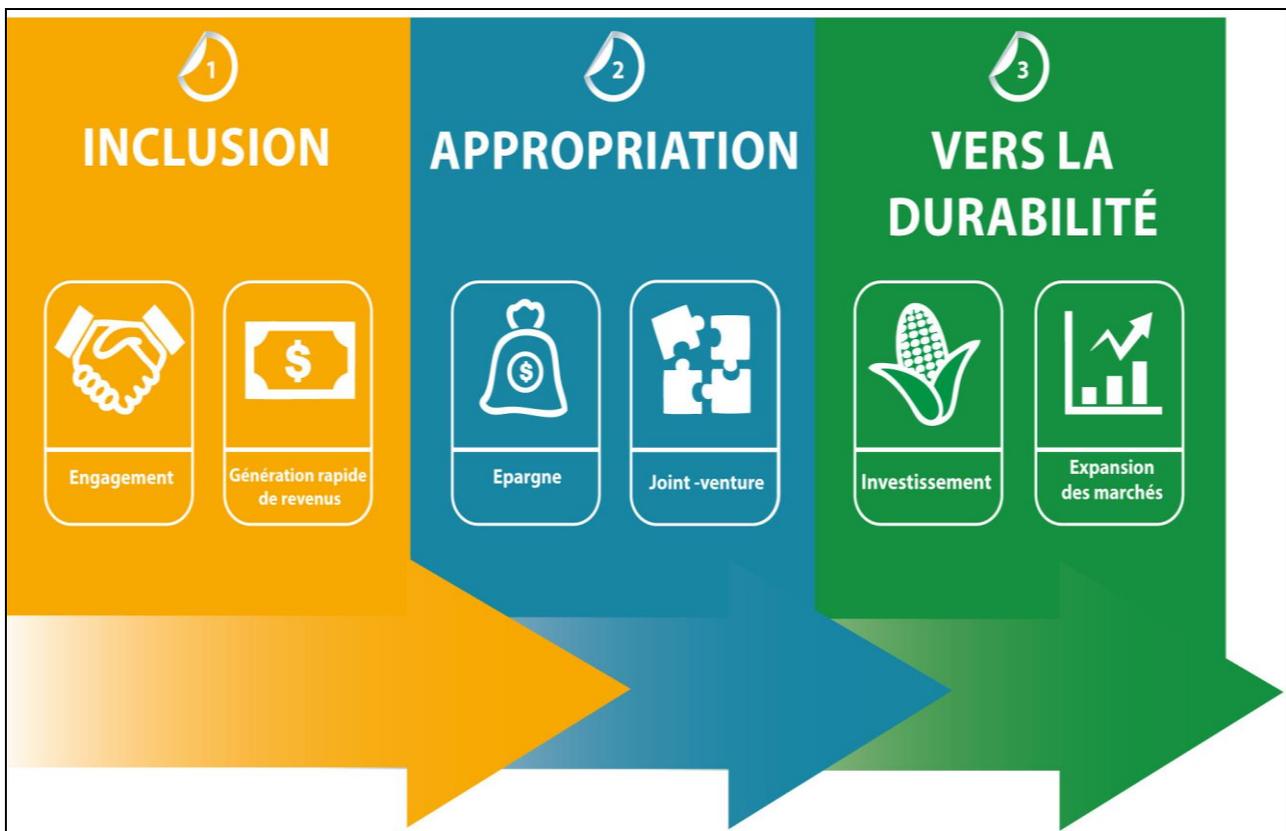
# III. L'approche 3x6

## une stratégie novatrice

L'Approche 3x6 adoptée par le programme vise à créer des emplois temporaires et des opportunités économiques durables pour les populations affectées par le conflit à travers des appuis la reconstruction communautaire, la promotion de la cohésion sociale, et la mise en place d'un mécanisme favorisant l'épargne permettant ainsi à chaque participant de se constituer un capital dans le but d'investir dans une activité génératrice de revenus plus durable.

La mise en œuvre du 3x6 se réalise en trois phases bien définies et séquentielles: la phase 1 (Inclusion), la phase 2 (Appropriation) et la phase 3 (Vers la Durabilité) et sera échelonnée sur une période de 4 ans. Les participants directs seront des personnes vulnérables à risque d'exclusion sociale, les jeunes à risque, qui seront pris en charge avec la volonté de les transformer en des éléments pleinement insérés dans leurs communautés et qui, grâce au développement des activités économiques individuelles ou collectives, seront transformés en des éléments clés pour le développement économique et social de leurs communautés.

L'approche 3x6 consiste en trois phases et six étapes telle que présentée dans le tableau ci-dessous:



Cette approche prend en compte les principales leçons apprises dans la mise en œuvre des programmes de réintégration socioéconomique et est conçue sur une base solide, ce qui n'est pas le cas dans la plupart des programmes de réintégration :

**a) La durée** – Les programmes de réintégration classiques se caractérisent par des délais d'exécution trop courts et irréalistes pour l'obtention des objectifs prévus, souvent dus à :

1) Insuffisance des ressources financières, 2) des cycles des projets trop courts et 3) par la méconnaissance des bonnes pratiques en réintégration socioéconomique.

L'approche 3x6 considère que la durée d'un programme de réintégration doit être d'au moins 4 ans, pour disposer du temps nécessaire pour permettre la consolidation des interventions, assurant ainsi la durabilité des projets de réintégration.

**b) Le financement** – Pour réintégrer de manière durable des populations vulnérables ou à risque d'exclusion il est nécessaire, de disposer des ressources conséquentes pour créer des moyens de subsistance durables.

Contrairement aux programmes de réintégration classiques, l'approche 3x6 attribue à chaque participant un financement « per capita » suffisant pour la création et la consolidation d'emplois durables.

# Le 3x6

s'appuie sur les éléments traditionnels des interventions de réintégration socioéconomique :

- mettre les gens au travail;
- injecter de l'argent dans l'économie locale;
- fournir des opportunités d'emploi alternatives.

**En même temps, elle introduit des dimensions novatrices :**

- a. Renforcer la cohésion sociale entre les membres de la communauté par leur participation dans des projets de reconstruction à intérêt communautaire.
- b. Promouvoir l'épargne individuelle pour investir dans le développement d'activités économiques avec une coparticipation du programme.
- c. Encourager l'appropriation individuelle à travers la prise de risque financiers dans le développement d'activités économiques et l'engagement dans des joint-ventures.

Enfin, l'approche repose sur l'utilisation des capacités, des ressources et du savoir-faire local pour transformer les receveurs passifs d'assistance du développement en des acteurs économiques proactifs, compétents et capables de définir et de gérer le processus du développement et les résultats. Afin de refléter cela, il est pertinent de s'écarter du terme de bénéficiaire pour désormais utiliser le vocable de participant, plus approprié à la démarche de responsabilisation et d'autonomisation. L'horizon est un développement socioéconomique à long-terme qui sera durable, écologique, et capable de produire des emplois durables ainsi que des revenus suffisants.

## LA PHASE 1

## PRINCIPES DIRECTEURS

### INCLUSION

- Participation volontaire
- Axée sur la communauté
- Dividendes pour les communautés
- Stimulation de l'économie locale
- Renforcement de la cohésion sociale

L'objectif de cette phase est la création rapide d'emplois temporaires et la capitalisation individuelle des participants à travers la réalisation de travaux de réhabilitation / construction d'infrastructures communautaires avec un engagement de tous les acteurs de la réintégration socioéconomique : les participants, les autorités locales, les opérateurs techniques et le programme. Cette phase comporte une dimension individuelle et collective. L'inclusion individuelle se rapporte à la participation volontaire des bénéficiaires / Participants. L'inclusion collective implique une vision du développement dirigée par la communauté. La prise en compte des Plans de Développement Local (PDL) permet de mieux orienter les microprojets vers les secteurs prioritaires. Cette démarche participative et inclusive d'impliquer les structures décentralisées dans l'identification des microprojets et leur suivi programmatique a des effets positifs dans le changement des comportements. Entre autres, elle favorise le rétablissement des liens de confiance dans la communauté.



**Engagement**

#### Étape 1

La participation volontaire des groupes à risque / vulnérables dans des travaux de reconstruction des infrastructures socio-économiques d'intérêt communautaire va contribuer au rapprochement, au renforcement du tissu social et à l'atténuation de la méfiance.



**Génération rapide de revenus**

#### Étape 2

La création d'emplois temporaires génère des revenus immédiats pour un grand nombre de participants. Cette injection de nouveaux capitaux dans les communautés permet de redynamiser l'économie locale.

## LA PHASE 2

## PRINCIPES DIRECTEURS

### APPROPRIATION

- Étude sur les filières porteuses
- Faire des choix
- Bâtir son avenir
- Partage des risques

L'objectif de cette phase est de favoriser l'autonomisation des participants par l'utilisation de leur épargne pour développer un projet commun de réintégration économique dans les filières porteuses. Sensibilisés dans une perspective d'une auto prise en charge, les participants sont encouragés à se regrouper en associations. A la fin des travaux de la phase d'inclusion, chaque participant se retrouve avec une épargne qui sert de capital de démarrage des activités à développer. Le Programme contribuera au financement de ces activités avec une subvention qui va multiplier par trois l'épargne investie par les participants pour compléter le financement nécessaire pour développer l'activité génératrice de revenus.



#### Étape 3

L'épargne réalisée au cours de la phase précédente va servir de capital de démarrage pour le développement d'une activité économique de production ou de service qui permettra d'assurer la réintégration durable des participants.



#### Étape 4

Encouragés à se constituer en groupement d'intérêt économique, les participants vont s'investir dans un secteur de l'économie en tenant compte des filières porteuses et de la rentabilité des activités génératrices de revenus.

## LA PHASE 3

## PRINCIPES DIRECTEURS

# VERS LA DURABILITÉ

- Création d'emplois durables
- Mise en réseau
- Maîtrise de la chaîne de valeur
- Développement de partenariat

L'objectif de cette dernière phase est d'appuyer les associations / coopératives qui auront démontré leur volonté de développer leurs capacités entrepreneuriales dans différents secteurs de l'économie lors de la phase II. Le Programme favorisera la mise en réseau des personnes et des groupes pour leur assurer une meilleure maîtrise de la mise en marché. Il s'agira de consolider les acquis et de promouvoir la diversification et le renforcement des activités économiques par un meilleur accès aux crédits et au marché.



### Étape 5

Le renforcement des unités de production et de services de cette nouvelle vague d'entrepreneurs se fera par l'accès au crédit -négociation d'un fond de garantie- et par la diversification des activités économiques.



### Étape 6

En favorisant une meilleure collaboration entre les groupements / entrepreneurs (mise en réseau), cela permettra de mettre en marché des produits et des services de manière plus efficace et de mieux répondre aux besoins du marché. Dans certain cas, le développement de Partenariat Public Privé (PPP) pourra être envisagé.

## IV. A qui s'adresse ce manuel?

Ce manuel s'adresse en premier lieu au personnel et aux partenaires d'exécution pour les guider dans la gestion quotidienne de la mise en œuvre du programme.

Il s'adresse également aux institutions gouvernementales, leaders communautaires ainsi qu'aux représentants de la société civile et aux partenaires techniques et financiers intéressés par l'approche.



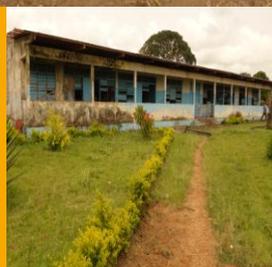
Phase 1  
INCLUSION



Engagement



Génération rapide de revenus



Phase 2  
APPROPRIATION



Epargne



Joint venture



Phase 3  
VERS LA DURABILITÉ



Investissement



Expansion des marchés



## V. Objectifs du manuel

---

**D**ocument vivant, ce manuel sera modifié, complété et actualisé, autant que nécessaire, notamment pour refléter les résultats des études qui seront réalisées sur les opportunités économiques et les chaînes de valeur, et des enseignements qui seront tirés tout au cours de la mise en œuvre du Programme.

### Servir de guide opérationnel

Ce manuel a été développé pour fournir un appui opérationnel à toutes les personnes directement dans la mise en œuvre du programme. Il est censé les guider dans la planification et la mise en œuvre des activités. Il a été conçu en tenant compte des autres expériences passées de l'approche 3x6. Il peut être adapté au contexte et aux réalités de chaque pays.

### Standardisation et contrôle de qualité

Ce manuel veut garantir une compréhension commune de l'approche 3x6 qui est la stratégie opérationnelle du Programme. Ce manuel constitue le guide de référence pour assurer la bonne mise en œuvre des différentes phases du 3x6 et assurer également une adhésion aux principes directeurs de chacune des phases.

### Suivi et évaluation

Ce manuel est complété par toute une série d'annexes qui constitue les différents outils pour chacune des phases qui doivent être utilisés pendant l'exécution du Programme. Le manuel donne aussi les orientations nécessaires pour un suivi et évaluation effectif des résultats attendus par la mise en œuvre des projets de réintégration socio économique.

### Coordination institutionnelle

Ce manuel peut être utilisé pour des discussions avec les autorités nationales dans la planification des interventions, l'expansion du programme dans d'autres préfectures, la synergie avec d'autres programmes et partenaires et comme outil de mobilisation de ressources financières complémentaires.

# LES 9 PRINCIPES DIRECTEURS DU 3X6

<b>1. Choix des participants</b>	Réalisé parmi la population vulnérable par l'application de : a) critères d'éligibilité (50%) et b) critères de vulnérabilité (50%).
<b>2. Equité de genre</b>	Une approche équitable et non-exclusive du genre avec le respect d'un pourcentage de femmes participantes de 50%
<b>3. Communication et sensibilisation</b>	La présence d'une forte composante de communication et de sensibilisation.
<b>4. Renforcement des capacités</b>	Le renforcement des capacités comme activité transversale à tout moment et tout niveau de l'intervention.
<b>5. Promotion de l'épargne</b>	L'épargne comme axe novateur pour une capitalisation individuelle et collective et comme fondement du développement des initiatives qui serviront pour la création d'emplois durables.
<b>6. Accompagnement rapproché</b>	Un accompagnement rapproché des participants exercé par des mécanismes de suivi individuel et collectif permettant la réorientation des interventions et le redressement des échecs.
<b>7. Appropriation individuelle</b>	L'appropriation individuelle (participants) qui repose sur : a) la participation volontaire, b) l'investissement de l'épargne, et c) la prise de risques dans les choix à réaliser.
<b>8. Appropriation collective</b>	L'appropriation collective (communautaire) : qui s'appuie sur a) la participation des Communes Urbaines (CU) dans le choix et le suivi des interventions de reconstruction communautaire et b) la coparticipation et la prise de risques dans les choix à réaliser.
<b>9. Appropriation nationale et voie de sortie</b>	L'appropriation institutionnelle (nationale) : qui va assurer la pérennisation de l'intervention. Une forte appropriation nationale va permettre de faciliter une stratégie de sortie clairement définie qui permettra de faire le lien avec les politiques nationales de développement.



## MODALITES DE MISE EN OEUVRE



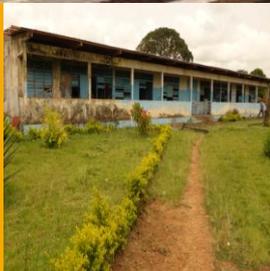
Phase 1  
INCLUSION



Engagement



Génération rapide de revenus



Phase 2  
APPROPRIATION



Epargne



Joint venture



Phase 3  
VERS LA DURABILITÉ



Investissement



Expansion des marchés



# CHAPITRE 1

## Phase 1

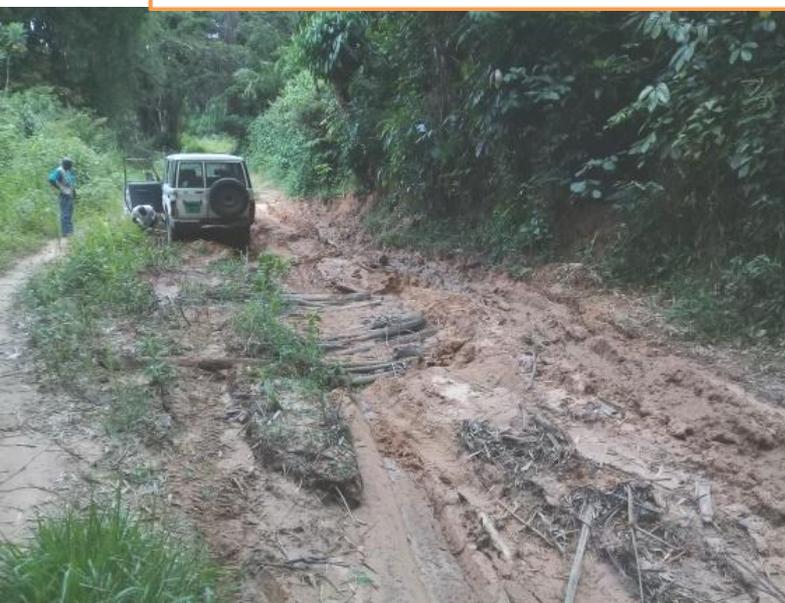
### INCLUSION



# FICHE TECHNIQUE

## Phase I - Inclusion

Participation:	<b>Volontaire</b>
Durée HIMO:	26jours x 3mois = <b>78jours</b>
Nombre de travailleurs prévus:	<b>20.000</b>
Répartition entre catégories	<b>50% hommes ; 50% femmes</b>
Nombre de Projet Prévus	<b>200</b>
Nombre de travailleurs par projet:	<b>100 dont (37,5% XC, 12,5% XAS, 50% Vulnérables)</b>
<b>Taux Indemnité Journalière</b>	
Mode de Calcul	1 000 FCFA x 26jours x 3mois = <b>78 000 FCFA</b>
<b>Epargne individuelle</b>	
Mode de Calcul	2 000 FCFA x 26jours x 3mois = <b>156 000 FCFA</b>
<b>Montant total perçu par Indiv</b>	
Mode de Calcul	78 000 FCFA + 156 000 FCFA = <b>234 000 FCFA</b>



Phase 1  
INCLUSION

 Engagement  
 Génération rapide de revenus


Phase 2  
APPROPRIATION

 Epargne  
 Joint venture


Phase 3  
VERS LA DURABILITÉ

 Investissement  
 Expansion des marchés


# 1 - Identifier les participants

## Eligibilité des participants

Les groupes cibles du programme, au nombre de 20.000 personnes, seront répartis comme suit :

- ❑ 7.500 ex-combattants (37,5%)
- ❑ 2.500 ex-associés (12,5%)
- ❑ 10.000 vulnérables des communautés d'accueil (50%)

- ❑ 7.500 ex-combattants (37,5%)
- ❑ 2.500 ex-associés (12,5%)
- ❑ 10.000 vulnérables des communautés d'accueil (50%)

## Identification des participants

L'identification des participants est faite sur la base de deux catégories de populations cibles:

- a. Les Ex-combattants et les ex-associés issus du processus de DDR
- b. Ceux issus des communautés d'accueil, qui seront choisis selon les critères de vulnérabilité préétablis par le programme.

## Mise en place du comité communautaire de sélection

Le processus d'identification, sélection et validation des participants sera réalisé par un comité local de sélection des participants du programme. Ce comité s'assurera de l'éligibilité des participants et procédera à l'identification, la sélection et la validation des listes de participants au programme.

## Identification et Sélection des participants

- La sélection est réalisée par le comité local de sélection des participants à travers des critères pertinents.

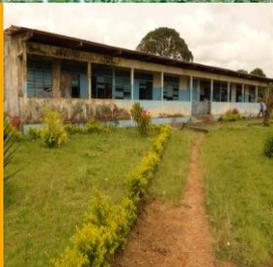
## Validation des listes de participants

- Confection des listes. Une fois les participants sélectionnés, des listes provisoires seront confectionnées, en tenant compte de la provenance des candidats (population vulnérable ou affectée par une crise).

- Publication des listes. Les listes provisoires sont alors publiées à l'endroit communément utilisé par l'administration locale pour les affichages des sujets à intérêt communautaire pendant une semaine pour des éventuelles contestations.
- Contestation des listes. Toute contestation sera analysée et traitée en conséquence par le comité local de sélection des participants dans une période maximale d'une semaine et une fois les contestations éventuelles traitées, le comité procédera à la divulgation des listes définitives. Ce qui va déterminer la fin du processus de sélection des participants. C'est seulement à ce moment là que les partenaires d'exécution procéderont à constituer la liste définitive des participants (**voir Annexe 1**).



Phase 1  
INCLUSION

 Engagement
  Génération rapide de revenus


Phase 2  
APPROPRIATION

 Epargne
  Joint venture


Phase 3  
VERS LA DURABILITÉ

 Investissement
  Expansion des marchés


## 2 - Identifier les projets de reconstruction communautaire

L'identification des projets se fera en étroite collaboration avec tous les acteurs locaux. Chaque microprojet devra émerger d'une démarche participative à partir de laquelle les communautés bénéficiaires auront identifié leurs priorités, les activités et les résultats recherchés. Un comité de sélection sera mis en place.

### Identification et sélection des projets

- L'identification des projets sera réalisée par les représentants communaux sur la base du Plan de Développement Local.
- Une fois les projets identifiés, la sélection sera réalisée à travers un processus participatif inclusif qui sera effectué par le comité communal de sélection.
- Le processus sera couronné par un procès-verbal de validation des projets retenus.

### Critères de sélection

Le processus de sélection des microprojets de création d'emplois temporaires devra respecter un certain nombre de critères afin de favoriser l'obtention des résultats.

### Critères de sélection des projets de création d'emplois temporaires

- a. Constituer une priorité au niveau communautaire.
- b. S'adapter à l'enveloppe financière disponible fixée.
- c. Absorber la totalité des participants (100) et créer des emplois temporaires pour la durée des projets de 3 mois.
- d. Contribuer au rapprochement des populations, faciliter la réconciliation et la cohésion sociale.
- e. S'appuyer sur les connaissances et capacités techniques locales qui nécessitent pas trop de technicité en matière de travaux d'ingénierie et d'architecture.
- f. Ne pas avoir d'impact négatif sur la santé, l'économie, l'environnement et la dynamique communautaire, sociale et culturelle.

## 3 - Etablir le partenariat

### Avec les partenaires d'exécution

Les partenaires d'exécution seront sélectionnés localement parmi les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales ayant manifesté leur intérêt et ayant la capacité suffisante pour participer dans la mise en œuvre de projets de Haute Intensité de Main-d'Oeuvre (HIMO).

**Identification des partenaires d'exécution** - L'identification est réalisée par le programme à travers un appel à manifestation d'intérêt auquel vont répondre les partenaires intéressés.

**Sélection des partenaires d'exécution** - La sélection des partenaires d'exécution doit être réalisée sur la base de l'analyse de leurs capacités à mettre en œuvre la mission assignée à travers un processus completif conformément aux procédures du PNUD. Les capacités à évaluer seront entre autres :

### Critères de sélection des partenaires d'exécution

- a. Capacités institutionnelles (date de création, statuts, partenariat, etc.).
- b. Capacités techniques (compétences et/ou expertises dans le domaine, etc.).
- c. Capacités organisationnelles (disponibilité d'une structure fonctionnelle/ opérationnelle, de ressources financières, etc.).
- d. Capacités logistiques (disponibilité de bureau, véhicules, moto, équipements, etc.)

**Contractualisation avec les partenaires d'exécution** - Une fois les partenaires d'exécution sélectionnés, leur contractualisation se fera comme suit :

- **Elaboration d'un cahier de charges** - sur les objectifs, les résultats et les activités assignés à la mission. Le cahier de charge servira de tableau de bord pour le partenaire dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des réalisations. Le cahier de charge et/ou les termes de référence de l'activité annexés au contrat constitue une partie intégrante du contrat du partenaire.
- **Contractualisation et déboursement des fonds** - l'attribution du marché aux partenaires d'encadrement sera faite par le programme selon des procédures du PNUD.

- **Formation des partenaires d'exécution** - Les partenaires d'exécution bénéficieront d'une formation sur les procédures et les outils de gestion relatifs à la méthodologie de mise en œuvre des activités à travers un atelier de formation de trois jours.

Les partenaires d'exécution seront informés au cours de la formation entre autres : des leçons apprises, des bonnes pratiques, des aspects innovants, des contraintes et des difficultés des expériences passées dans la mise en œuvre de cette approche.

L'atelier servira de cadre d'échanges pour discuter des contraintes et difficultés potentielles, faire des propositions/recommandations pour permettre ainsi d'anticiper sur les problèmes qui pourraient se poser dans la mise en œuvre des activités des projets de la première phase.

En outre, la formation continue qui aura lieu tout au long de la mise en œuvre de cette phase connaîtra la participation de l'équipe du programme et à cet effet, un atelier de formation se tiendra à deux mois après le démarrage des activités ayant pour objectifs :

1. le renforcement des partenaires dans les modalités d'intervention.
2. Initier les partenaires à la préparation de la phase II.

- **Agence de Paie**

Le partenariat avec **une agence de paie** est une composante importante de l'approche 3x6 et dans le succès de la réintégration socio économique durable puisque grâce à ce partenariat, il y a deux aspects cruciaux qui seront mis en place :

- a. La constitution d'une identité financière des participants qui va permettre l'adoption d'une nouvelle dynamique dans la gestion de l'économie individuelle (ménage) et collective (association).
- b. La mise en place de la composante épargne individuelle et collective, aspect qui va être à l'origine d'une forte appropriation du programme par les participants.

- **Identification de l'agence paie** - L'identification est réalisée par le Programme à travers un appel à manifestation d'intérêt auquel vont répondre les partenaires intéressés.

- **Sélection de l'agence** - La sélection de l'agence de paie sera réalisée sur la base de l'analyse de leurs capacités à mettre en œuvre les services financiers nécessaires pour la mise en œuvre de la phase I à savoir:

## Critères de sélection de l'Agence de Paie (AP)

- a. Couverture géographique.
- b. Structure capable de s'adapter à la charge supplémentaire du programme.
- c. Gestion des épargnes des participants.
- d. Réalisation des paiements des indemnités des participants
- e. Réalisation de séances de sensibilisation auprès des participants dans la gestion financière des indemnités journalières, gestion des épargnes et des modalités d'accès aux services financiers.
- g. Développement d'un lien privilégié avec les participants.

Le caractère transversal de la participation des (AP) dans la mise en œuvre du programme, recommande que l'AP choisie soit en mesure d'assurer non seulement les services de la phase1, mais également ceux des deux autres phases.

L'Agence de Paie sera sélectionnée à travers un processus compétitif et contractée à cet effet conformément aux procédures du PNUD.

**DES ETUDES COMPARATIVES  
REALISEES PAR BIT ONT  
DEMONTRE QUE LES PROJETS  
HIMO CONTRIBUENT A  
AMELIORER LA REPARTITION  
DES REVENUS**



## 4 - Mettre en œuvre les projets

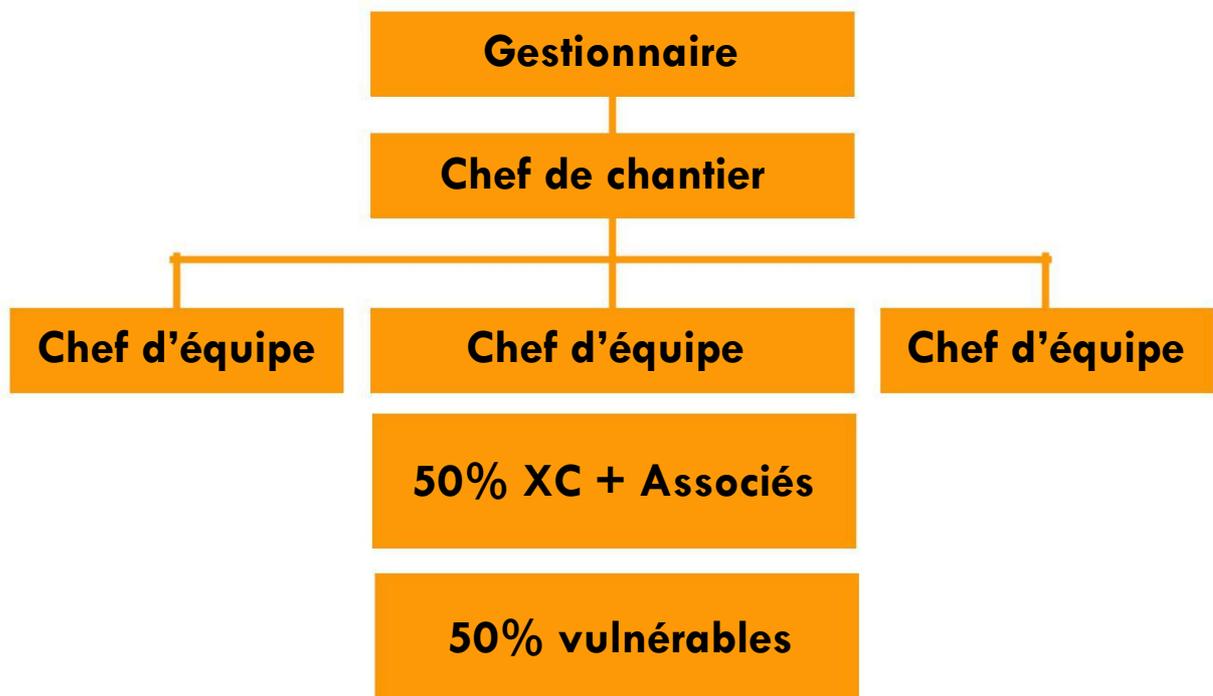
### Durée des projets de reconstruction communautaire

La durée de chaque projet sera de **3 mois** à raison de **26 jours** de travail par mois, **soit un total de 78 jours** de travail pour le volet HIMO.

Un chronogramme de mise en œuvre doit être établi par les partenaires d'exécution avant le démarrage en vue de faciliter le suivi des activités.

### Gestion des projets de reconstruction communautaire

La gestion des projets sera assurée sur le terrain par le partenaire d'exécution qui sera responsable de définir les modalités pour la gestion des projets: équipes de direction, planification, distribution des tâches, assistance, suivi des chantiers, etc.



## Rémunération des participants

- Les fiches de présence des participants seront remplies par les partenaires d'exécution (**voir Annexe 2**). Ces fiches permettront à l'Unité de Gestion du Programme (UGP) du programme d'établir les fiches de paie (**voir Annexe 3**). L'UGP transmettra la fiche de paie à l'AP lorsque les deux (fiche de présence et fiche de paie) auront été vérifiées et certifiées. L'AP procédera au paiement après l'approbation des documents par l'unité de gestion du programme.
- A chaque opération de paie, l'épargne (**2.000 FCFA** multiplié par le nombre de jours prestés) sera retenue à la source et seulement la partie de l'indemnité journalière (**1.000 FCFA** multipliée par le nombre jours prestés) sera directement payée à chaque travailleur.
- L'agence de paiera chaque travailleur et mettra également la situation de son épargne à jour afin de lui permettre de suivre lui-même l'évolution de son épargne, de connaître à tout moment le montant total épargné après chaque paiement (**2.000 FCFA** fois nombre total de jours prestés).
- L'AP aura l'obligation de produire un rapport financier de chaque paiement ainsi qu'un rapport mensuel sur les paiements effectués conformément au contrat de prestation à l'attention du programme.
- Le paiement des indemnités journalières des participants sera effectué toutes les deux semaines par l'intermédiaire de l'AP.
- Le retrait par les participants de l'indemnité journalière dans les guichets de l'AP se fera sur la base des listes authentifiées par le programme et sur présentation d'une pièce d'identification individuelle.
- L'identification des participants sera faite sur présentation d'une pièce d'identité. Au cas où un participant ne dispose pas de pièce d'identité, le caissier et/ou le chef d'agence exigera un autre document attestant l'authenticité (l'identité) du participant pour que le paiement soit effectué conformément aux procédures de l'AP.
- L'agence de paie s'occupera de toute la logistique, du suivi du travail des agences impliquées dans la prestation, de préparer les pièces comptables, de l'éducation des participants pour les initier aux pratiques d'épargne et de crédit.

## Décaissement des fonds pour l'exécution des projets

Les fonds destinés aux partenaires d'exécution seront décaissés par tranches conformément aux procédures du PNUD. Le déboursement sera effectué selon les clauses contractuelles avec l'appui du tableau de suivi des contrats (**voir Annexe 4**). La bonne justification de la tranche perçue sera la condition pour le décaissement de la tranche suivante. Le partenaire d'exécution sera tenu de soumettre à temps son rapport technique et financier.

## Description des tranches

### Première Tranche

Elle sera décaissée après la signature du contrat à la demande du partenaire d'exécution. Le partenaire devra soumettre au moment de la demande, la copie du contrat et du projet signé par toutes les parties prenantes ainsi que son plan de décaissement. La première tranche inclura les lignes budgétaires ci-dessous :

- Suivi du projet (40%).
- Gestion du Projet (40%).
- Equipements et Matériaux (100%).
- Frais de Fonctionnement (40%).

### Deuxième Tranche

La deuxième tranche sera payée après justification des dépenses de la tranche perçue et certification par le PNRSE. Elle inclura les lignes budgétaires ci-dessous:

- Suivi du projet (40%).
- Gestion du Projet (40%).
- Frais de Fonctionnement (40%).

### Troisième et dernière Tranche

La troisième tranche sera payée après justification des dépenses des tranches perçues et certification par le PNRSE. Elle inclura les lignes budgétaires ci-dessous:

- Suivi du projet (20%).
- Gestion du Projet (20%).
- Frais de Fonctionnement (20%).

## 5 - Sensibiliser les participants

Les séances de sensibilisation des participants se dérouleront chaque samedi et seront gérées avec l'appui de la fiche de sensibilisation (**voir Annexe 5**).

Les journées de sensibilisation représentent une importance clé pour la réussite du programme. Deux principales thématiques seront traitées lors des séances d'information :

- a.** Un volet lié sur le renforcement de la cohésion sociale, la cohabitation pacifique, la prévention et la réconciliation communautaire.
- b.** Un volet lié à la connaissance du programme, à la stratégie 3x6 et aux modalités de mise en œuvre. Ce qui permettra aux participants de mieux maîtriser les opportunités qui s'offrent à eux et ainsi, se préparer à réaliser de meilleurs choix.

Au total, **12 séances** de sensibilisations seront réalisées sur la durée des projets HIMO par chaque partenaire sur base d'un calendrier préétabli. Au moins **6 séances** devront être consacrées à la sensibilisation sur les modalités pratiques de mise en œuvre du programme et à la préparation des participants pour la continuation de leur participation dans les autres phases du programme.

L'animation des séances de sensibilisation sera réalisée par des partenaires spécialisés en provenance des autorités communales, les leaders d'opinion et des troupes artistiques.

Les journées de sensibilisation seront considérées comme des jours prestés.

## 6 - Mécanismes de suivi

Un bon système de suivi des projets est la meilleure garantie de succès des projets de réintégration socio économique. Pour que le suivi puisse être performant, il devra être réalisé à plusieurs niveaux et sur la base d'une planification préétablie dans le tableau de suivi des projets (**voir Annexe 6**):

### Le suivi du Programme

**Mission mensuelle de visite de terrain** – L'unité de gestion du programme assurera le suivi des projets et la supervision des partenaires d'exécution à travers des visites mensuelles.

**Visites Inopinées.** L'unité de gestion du programme effectuera aussi des visites inopinées auprès des projets pour suivre leur évolution.

**Missions régulières de visite de terrain** - L'unité de gestion du programme planifiera et organisera des missions pour permettre d'évaluer le niveau d'évolution des projets de réintégration. Ce type de suivi sera planifié selon un calendrier prédéfini.

### Le suivi des partenaires d'exécution

**Mission mensuelle de visite de terrain** – Les partenaires d'exécution feront le suivi des projets de façon journalière à travers la présence continue de l'équipe de gestion des projets (gestionnaire de projet, chef de chantier et capita) et feront toutes les visites nécessaires pour accompagner les visites du programme, technique, programmatique et de l'AP.

**Visites Inopinées.** Les partenaires d'exécution effectueront aussi des visites inopinées auprès des projets pour suivre leur évolution.

### Le suivi communautaire

Au niveau local, deux types de suivi seront réalisés sur les projets de reconstruction communautaire :

**Le Suivi Technique.** Réalisé par une équipe composée des représentants des services techniques selon la nature du projet. Aucun membre de l'équipe de suivi programmatique ne peut faire partie de l'équipe de suivi technique.

L'équipe de suivi technique sera composée de deux personnes ressources choisies parmi les membres du comité communautaire de sélection des projets de reconstruction communautaire conformément à la nature des projets HIMO.

Cette équipe élaborera un calendrier mensuel de suivi qui fera partie de la fiche mensuelle de suivi. L'équipe de suivi technique effectuera une visite par semaine.

Chaque mission de visite de terrain fera l'objet d'un rapport contenant une présentation du projet et de l'état d'avancement des activités, principaux constats, contraintes et problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre, actions / mesures envisagées, appréciation générale, conclusions et recommandations.

**Le Suivi Programmatique.** Réalisé par une équipe composée de cinq représentants des autorités locales membres du conseil communal et du conseil de quartier ou de district choisies parmi les autorités locales.

Les membres de l'équipe de suivi programmatique mettront en place un comité composé d'un président, d'un vice-président et d'un secrétaire. Ce comité est chargé de préparer le calendrier mensuel des visites de terrain. L'équipe de suivi programmatique effectuera au moins une visite par semaine de chaque projet sous sa supervision.

Chaque mission de visite de terrain fera l'objet d'un rapport contenant une présentation du projet et de l'état d'avancement des activités, principaux constats, contraintes et problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre, actions / mesures envisagées, appréciation générale, conclusions et recommandations.

**Réunion mensuelle de suivi des projets.** L'UGP et les représentants des équipes de suivi techniques et programmatiques se réuniront au moins une fois par mois pour faire un état des lieux des projets pour analyser et dresser les problèmes et/ou difficultés et mettre en place les dispositions nécessaires pour une mise en œuvre satisfaisante des activités. Un procès-verbal de la réunion sera établi pour permettre le suivi des points de recommandations.

### Rémunération des équipes de suivi

Les membres des équipes de suivi recevront des indemnités de **3 000 FCFA** par visites de terrain effectuées selon les procédures. Le paiement sera effectué par le partenaire d'exécution moyennant le rapport de mission visé par le représentant du programme.

# ANNEXES

# CHAPITRE 2

## Phase 2

# APPROPRIATION



# FICHE TECHNIQUE

## Phase II - Appropriation

Participation:	<b>Volontaire</b>
Durée:	<b>6 - 18 mois</b>
Nombre de Participants:	<b>50% de 20.000 participants de la phase I soit 10.000</b>
Répartition entre catégories	50% hommes 50% femmes
Nombre de GIE prévus	<b>± 500</b>
Nombre de membres par GIE:	<b>± 20 personnes</b>
Nombre de participants par ONG	_____ ?
Nombre de GIE encadrées par ONG	_____ ?
Nombre d'ONG à Sélectionner	_____ ?
Montant de l'épargne Indiv	<b>2.000 FCFA x 78jours = 156.000 FCFA</b>
Montant de la subvention par Indiv	<b>3 x 156.000 FCFA = 468.000 FCFA</b>
Capital de démarrage Indiv	<b>156.000 FCFA + 468.000 FCFA = 624.000 FCFA</b>
Capital de démarrage par GIE de 20 Mbres	<b>624.000 FCFA x 20 = 12.480.000 FCFA</b>



Phase 1  
INCLUSION



Engagement



Génération rapide de revenus



Phase 2  
APPROPRIATION



Epargne



Joint venture



Phase 3  
VERS LA DURABILITÉ



Investissement



Expansion des marchés



# 1 - Etablir un partenariat

## Avec les partenaires d'exécution

Les partenaires d'exécution de la phase 1 seront privilégiés pour participer dans la phase 2 toujours sur la base de leurs capacités et de leur intérêt, qui seront évalués avant de les sélectionner.

Les partenaires d'exécution intéressés seront invités à présenter des propositions d'intérêt pour appuyer les associations des participants dans la mise en œuvre de leurs projets afin de garantir leur auto-prise en charge par la création d'emplois durables et la promotion d'activités économiques génératrices de revenus.

Sur base des propositions, une évaluation sera réalisée par le programme, selon les procédures du PNUD et les critères suivants seront utilisés :

### Critères de sélection des partenaires d'exécution

- a. Avoir participé et performé dans la phase 1.
- b. Qualité de la proposition.
- c. Appréciation des bénéficiaires.
- d. Avoir une expertise prouvée dans le domaine des activités économiques à développer.
- e. Respect des procédures du PNUD.

## Avec les Institutions de Micro Finances

Il est fortement souhaitable de poursuivre les liens de partenariat avec les IMFs qui ont participé dans la phase 1. Ainsi, le programme va privilégier la participation des IMFs qui ont participé dans la phase 1 de façon à maintenir les relations développées entre elles et les participants.

## 2 - Formuler les projets de réintégration durable

### Sensibilisation des participants pour l'investissement de leurs épargnes

**P**endant la phase 1 - Inclusion, les participants sont informés et sensibilisés sur la phase suivante (Appropriation), le type d'appuis prévus, les conditions et critères d'éligibilité, sur la culture de l'épargne et son impact économique.

Une fois la phase 1 complétée, le programme va poursuivre la sensibilisation des participants en vue de mieux les orienter dans leur choix pour l'utilisation de l'épargne. Deux options s'offrent aux participants :

### OPTIONS POUR L'UTILISATION DE L'ÉPARGNE DE LA PHASE 1

#### RESTER DANS LE PNRSE

- Les participants choisissent de s'engager dans la phase 2 et de se regrouper avec d'autres participants.
- Les participants acceptent d'investir l'épargne réalisée dans une activité économique de leur choix.
- L'argent épargné sera déposé dans un compte d'une IMF qui procédera au financement de l'activité économique choisie.
- Le programme va co-participer avec une subvention égale à trois fois le montant épargné par participant.

#### QUITTER LE PNRSE

- Les participants ne désirent pas poursuivre dans la phase 2.
- Les participants qui ne désirent pas continuer informent les partenaires d'exécution qui à leur tour informent le programme.
- Les partenaires d'exécution donnent l'ordre à l'IMF de débloquer l'argent épargné dans les comptes individuels qui à partir de ce moment sera disponible.
- Le programme organise une séance de sensibilisation pour les participants afin de les conseiller dans le bon usage de leur épargne et du choix d'une activité économique durable.
- Cette option marquera la fin de la relation entre le participant et le programme.

## 3 - Structurer les participants en Micro entreprise

Les participants recevront un appui pour se structurer en groupement d'intérêt économique, sur la base des intérêts communs et des affinités qui se sont créés pendant la phase 1. Le programme privilégiera la constitution d'association d'une taille de 20 participants (voir Annexe 1: Liste de membres d'une association).

### Sélection des idées de projet

Les idées de projets seront sélectionnées par les participants eux-mêmes, avec les orientations et conseils de l'équipe du programme et des partenaires d'exécution après considération de trois critères principaux :

- a. Le profil individuel et les capacités des participants.
- b. Le opportunité existante sur le marché local et la capacité d'absorption des communautés (à cette fin, des études des opportunités et des études de marchés seront réalisées).
- c. Les intérêts spécifiques des participants.

Les partenaires d'exécution vont appuyer les groupements des participants et travailleront avec chaque groupement pour leur donner les appuis et les orienter dans leur choix d'une idée de projet sur la base des trois considérations précédentes.

### Appui à la formulation des comptes d'exploitation et aux projets de réintégration

Chaque association de participants devra réaliser un compte d'exploitation prévisionnel sur deux ans qui servira à valider les idées de projet avant d'être approuvés par le programme. Chaque projet proposé devra faire l'objet d'une étude de faisabilité afin de démontrer la viabilité technique et financière de l'activité.

Les partenaires d'exécution du programme seront chargés de collaborer avec les groupements de participants, à réaliser des comptes d'exploitation prévisionnel qui seront à la base des projets de réintégration. Chaque projet sera présenté à un comité de sélection pour valider la rentabilité de l'activité et ainsi autoriser la coparticipation du programme dans le cofinancement (**voir Annexe 2: Modèle de présentation de projet**).

## Etablissement d'un comité d'analyse et de validation des projets de réintégration

Les partenaires d'exécution procéderont à la mise en place d'un comité de sélection des projets qui sera constitué des membres suivants : a. Un représentant du programme.

b. Un représentant du partenaire d'exécution.

c. Un représentant de l'IMF.

d. Un représentant des autorités administratives et locales/coutumières.

e. Un représentant des services techniques communaux déconcentrés.

f. Deux représentants des GIE des participants.

## Traitement des projets de réintégration par le comité de validation

Après analyse de la viabilité technique et financière du projet, le comité de sélection procédera à :

**a)** La validation du projet de réintégration qui sera documentée par un procès verbal transmis au régisseur programme, au partenaire d'exécution, à l'IMF et au groupement des participants pour action et financement (voir Annexe 3: Liste des microprojets).

**b)** Rejet du projet de réintégration qui sera documenté par un procès verbal transmis au partenaire d'exécution et au groupement de participants pour reformulation.

## Reconnaissance officielle des associations de participants

Une fois les projets approuvés par le comité de sélection, les groupements des participants, avec l'appui du partenaire d'exécution, devront se constituer en associations reconnues par les autorités pour poursuivre dans le processus de réintégration. A cet effet, les partenaires d'exécution vont appuyer les groupements dans la formulation des statuts et règlements des nouvelles associations et dans la réalisation des démarches administratives pour l'obtention des documents administratifs.

## Signature des contrats de réintégration

Une fois que les étapes précédentes ont été franchies, les associations créées par les participants procéderont à la signature d'un contrat avec le programme et les partenaires d'exécution.

## 4 - Mettre en œuvre les projets de réintégration

### Financement des projets de réintégration

Les projets jugés techniquement et économiquement viables et qui ont été validés par le comité de sélection seront financés avec une coparticipation entre l'épargne apportée par les participants faisant partie de l'association et la contribution du programme. Les deux contributions constituent ainsi le capital de démarrage des projets de réintégration.

### Durée des projets

La durée de réalisation des projets sera de **18 mois au minimum**. Un chronogramme de mise en œuvre décrivant la durée des projets sera annexé au contrat de partenariat et élaboré en coordination avec les partenaires d'exécution.

**Protocole d'accord pour le déboursement** (Participants, IMF et Partenaire) - Une fois que toutes les étapes de formulation et de validation sont complétées et documentées conformément aux procédures, un contrat de partenariat sera ensuite signé avec les participants pour permettre à l'IMF de libérer les tranches selon les modalités prescrites dans le protocole.

Le contrat de partenariat servira de contrat entre les participants, les partenaires d'exécution et le programme. Les modalités de mise en œuvre des projets, les activités à développer et le paiement des tranches devront être décrites dans le contrat de partenariat.

### Modalités de déboursement de la subvention

Les subventions seront effectuées en trois tranches obligatoires et le montant de chaque tranche pourra varier selon la typologie des projets.

Tous les paiements et dépenses doivent être documentés et ce dans le respect des procédures du PNUD.

**Ouverture d'un compte commun.** Une fois le contrat de partenariat est signé et après que l'agrément juridique de l'association ait été obtenu, les membres de l'association vont transférer leurs épargnes dans un compte commun de l'association qui sera ouvert dans la même IMF où ont été déposées les épargnes individuelles des participants.

Tous les membres de la même GIE contribueront au même montant de leur épargne qui devra représenter au moins les **80 %** et ne pourra dépasser les **100 %** de l'épargne de la phase 1.

**Transfert des financements des projets à l'IMF.** Une fois le contrat de partenariat signé et les comptes des associations sont constitués avec la totalité de l'épargne versée, le programme procédera au transfert de la totalité des financements des projets à l'IMF.

**Déboursement des tranches aux associations.** Le paiement des tranches sera toujours conditionné à la justification financière de la tranche précédente. C'est seulement une fois que les dépenses auront été justifiées que pourra être déboursée la tranche suivante. Il sera aussi nécessaire de recevoir le feu vert des partenaires d'exécution. L'IMF procédera au versement des tranches suivantes aux associations, en coordination avec les partenaires d'exécution et sur la base d'un plan de décaissement par tranches tel que décrit dans les contrats de partenariat de chaque projet.

**Justification des tranches.** Chaque projet sera financé en trois tranches. Chacune des tranches déjà perçues fera l'objet d'une justification par la transmission d'un rapport narratif et financier des activités.

## 5 - Renforcer les capacités

Une des clés de réussite du programme en général et de la phase 2 en particulier est le renforcement continu des capacités des différents intervenants (**voir annexe 4: Fiche de suivi des formations**).

### Les partenaires d'exécution

**Atelier de démarrage** - La capacitation des partenaires d'exécution débutera dès la phase 1 où un atelier à la fin de cette phase va initier les partenaires d'exécution aux procédures de mise en œuvre de la phase 2.

**Atelier à mis parcours** – Un atelier sera réalisé après six mois du début des activités de la Phase II, ayant comme objectifs de : a) vérifier les modalités de mise en œuvre et consolider les procédures, b) assurer la qualité et la standardisation des interventions et c) évaluer l'état d'avancement des projets de réintégration.

**Formation continue** – Elle sera réalisée par les équipes du programme tout au long des interventions à chaque visite réalisée sur le terrain. De plus, des séances régulières de renforcement des capacités seront organisées tous les trois mois avec l'équipe du programme pour faire le point sur l'état d'avancement des activités.

### Les Institutions de Micro Finance (IMF)

De la même façon que pour les partenaires d'exécution, les IMF bénéficieront également d'appuis en renforcement de leurs capacités.

### Les associations participant dans les projets de réintégration

Dans le cadre du renforcement des capacités techniques et organisationnelles, des séances de formations en cascade seront organisées dans divers domaines de compétence selon les besoins qui seront identifiés. Les partenaires bénéficieront de l'appui de la part de l'équipe du programme, des partenaires d'exécution et de la part des IMF, en vue de s'approprier des différents outils qui seront mis à leur disposition.

## 6 - Mécanismes de suivi

De la même façon que dans la phase 1, un mécanisme de suivi accompagnera les différentes étapes de mise en œuvre des projets de réintégration.

### Le suivi du programme

L'équipe du programme effectuera des visites de terrain à des fréquences régulières pour assurer le suivi des activités, évaluer l'état d'avancement des projets et vérifier que les fonds sont utilisés convenablement (**voir Annexe 5: Tableau de suivi des microprojets**).

Le programme assurera le suivi des projets et la supervision des partenaires d'exécution travers des visites mensuelles et des visites inopinées auprès des projets pour suivre leur évolution. Le programme organisera des missions conjointes avec les équipes techniques déconcentrées de l'Etat (**voir Annexe 6: Fiche de suivi des microprojets**).

### Le suivi des partenaires d'exécution

Les partenaires d'exécution sont responsables du suivi de proximité des projets, sur la base d'un calendrier préétabli (**voir Annexe 7: Calendrier de visites de suivi**). Les partenaires auront également la responsabilité de renforcer et encadrer les associations dans tout le processus de mise en œuvre des activités relatives à leurs projets.

# ANNEXES

# CHAPITRE 3

## Phase 3

### VERS LA DURABILITÉ



Investissement



Expansion des  
Marchés

# FICHE TECHNIQUE

## Phase III – Vers la Durabilité

Participation:	<b>Volontaire</b>
Durée:	<b>12 mois et Plus</b>
Nombre de Participants:	<b>50% de 20.000 participants de la phase I soit 10.000</b>
Répartition entre catégories	50% hommes 50% femmes
Nombre de GIE	<b>± 500</b>
Nombre de membres par GIE:	<b>± 20 personnes</b>
Structure fédératives (union, coopérative)	_____
Partenariat spécialisé par filière	_____
Nombre de GIE encadrées par ONG	_____
Investissement, expansion, partenariat	_____
Fonds de garanti, crédit, PPP	_____



Phase 1  
INCLUSION



Engagement



Génération rapide de revenus



Phase 2  
APPROPRIATION



Epargne



Joint venture



Phase 3  
VERS LA DURABILITÉ



Investissement



Expansion des marchés



# 1 - Etablir un partenariat

## Avec des partenaires d'exécution spécialisés

Le Programme fera appel à la participation des partenaires d'exécution. Les partenaires d'exécution de la phase 2 seront privilégiés pour participer dans la phase 3, toujours sur la base de leurs capacités et de leur intérêt, qui seront évalués avant de les sélectionner.

Les agences d'exécution intéressées seront invitées à présenter des propositions d'intérêt pour gérer les associations des participants à exécuter les projets de leurs activités économiques. Sur base des propositions, une évaluation sera réalisée par un comité de sélection, selon les procédures du PNUD et les critères suivants seront utilisés :

- a. Avoir réalisé une bonne performance dans la phase 2.
  - b. La qualité de la proposition.
  - c. L'appréciation des participants.
  - d. Avoir une expertise prouvée dans le développement des chaînes de valeur.
- Le respect des procédures du PNUD

## Avec des Institutions de Micro Finances

Les liens de partenariat développés dans les phases précédentes avec les IMF seront poursuivis dans la dernière phase du programme. Ainsi, le programme va privilégier la participation des IMF qui ont participé dans les phases 1 et 2 de façon à consolider la relation existante entre les participants et les IMF.

## 2 - Conseiller et appuyer les associations

### Appuyer la structuration des associations

En vue de faciliter l'expansion des activités économiques mises en place par le développement des plans d'investissement et d'améliorer l'accès aux marchés des associations créées dans la phase 2, des partenaires d'exécution spécialisés vont appuyer les associations dans leur domaine d'intervention vers des formes plus structurées:

- a. Petites et Moyennes Entreprises (PME).
- b. Petites et Moyennes Industries (PMI).
- c. Coopératives.

**Séances de travail, appui et conseil** - Pour formaliser les démarches administratives et légales qui permettront la structuration des associations.

Les partenaires d'exécution vont aussi appuyer les associations à se structurer davantage grâce au rassemblement des GIE (union), se trouvant à différents points de la chaîne des valeurs des filières afin de devenir plus compétitives.

**Séances de regroupement** – Il sera également encouragé par les partenaires d'exécution de créer des synergies entre les associations qui ont des intérêts communs afin de mieux les structurer en organisation de producteurs ou de services.

### Renforcement des capacités

Organisation de séances de formation sur le renforcement des capacités des associations pour exercer leurs nouvelles fonctions. Ces séances comporteront des thématiques sur les aspects fonctionnels à savoir : la gestion administrative et la comptabilité simplifiée.

**Séances de travail/appui et conseil** – Les partenaires d'exécution réaliseront des séances régulières avec les associations des participants en vue de renforcer leurs capacités.

**Ateliers de formation** – Deux ateliers de formation seront planifiés par les partenaires d'exécution : a) un atelier de démarrage au début de la phase 3 et b) un atelier de consolidation après six mois du démarrage de la phase 3.

## Promouvoir un meilleur accès aux marchés

Les partenaires d'exécution vont appuyer les associations de participants pour stimuler les capacités de commercialisation des produits, la recherche de nouveaux marchés et la création de réseaux avec d'autres acteurs économiques pour la pérennité de l'organisation. A cet effet, le programme mettra à la disposition des partenaires et des associations des experts courts termes pour mieux les positionner sur des niches porteuses.

**Séances de concertation** – Promotion de séances de travail avec les institutions de Micro finance, le secteur privé (Chambres de commerce), la chambre d'agriculture, les organisations faitières et d'autres associations pour développer des synergies qui rallient les intervenants à différents niveaux des chaines de valeur.



## 3 - Faciliter l'accès aux services financiers

### Analyse du contexte financier

**Etude de l'environnement financier** - Le programme réalisera des études pertinentes pour analyser le secteur financier et les opportunités pour le développement de nouvelles initiatives et activités économiques qui pourraient bénéficier aux participants du programme.

**Analyse des opportunités économiques** – Les partenaires d'exécution spécialisés et les IMF feront des analyses pour identifier les niches d'opportunités qui vont servir de base dans le conseil aux associations dans le développement de leurs plans d'expansion et d'investissement.

### Appui à l'expansion et à l'investissement

Les partenaires d'exécution, en étroite collaboration avec les IMFs, vont fournir des conseils techniques aux associations de participants pour leur faciliter l'accès aux services financiers. Ce qui aura un impact positif sur la croissance économique grâce à une viabilité économique des plans d'expansion des associations.

**Diagnostic** – Analyse des modalités de fonctionnement des projets de réintégration, pour vérifier la logique de l'intervention et la viabilité économique, discerner les faiblesses managériales, organisationnelles et techniques et dégager un plan d'expansion accompagné par un plan de renforcement des capacités.

**Plan d'affaires** – Appui aux associations pour le développement d'un plan d'affaires pour trois ans qui va définir l'axe d'expansion des activités et leur engagement dans la phase 3 – vers la Durabilité. Ce plan d'affaires se positionnera dans une véritable dynamique de marchés et prendra en compte les opportunités qui pourront se présenter au niveau communal, national, voire international et devra en tous les cas s'inspirer des normes régionales et internationales qui prévalent dans le secteur.

## Mise en place d'un environnement financier propice

**Fonds de garantie** – Suite à une analyse approfondie des projets de réintégration, un fonds de garantie sera créé dans les IMF pour permettre de : a) faire face aux déboursements des crédits destinés aux plans d'expansion des participants et b) couvrir les pertes dues aux crédits non remboursés par les participants.

**Avantages financiers** – Sur la base de la relation de confiance créée entre le programme et les participants avec les IMF partenaires, il sera négocié avec les IMF des mesures exceptionnelles pour faciliter l'accès aux crédits des associations grâce à :

- L'allocation de taux d'intérêt préférentiels.
- La négociation d'un délai de grâce pour la dévolution des prêts.
- L'augmentation du montant des prêts.

## Renforcement des IMF

Tenant compte de la faiblesse des IMF dans le contexte de la mise en œuvre du programme, il sera nécessaire de renforcer les capacités des IMF.

**Séances de renforcement des capacités** – Avec le concours des partenaires d'exécution spécialisés, des séances régulières de renforcement des capacités seront réalisées auprès des IMF pour renforcer leurs capacités techniques, administratives et logistiques.

**Ateliers de formation** – Les IMF participent à des ateliers de renforcement des capacités organisés par le programme sur des thématiques liées au renforcement des capacités financières de tous les intervenants.

## 4 - Appuyer le développement des Chaînes de valeur

### Analyse des chaînes de valeur

A partir des études des chaînes de valeur des principales filières porteuses qui auront été identifiées par le programme, les partenaires d'exécution spécialisés en concordance avec les politiques sectorielles du gouvernement, analyseront les maillons faibles des chaînes de valeur et/ou les potentielles interventions pour améliorer le fonctionnement des chaînes de valeur en favorisant la coordination entre les différentes associations appuyées par le programme.

Cette analyse fournira une vision plus approfondie des secteurs avec une plus grande opportunité pour la croissance et la création d'emplois durables. Elle révélera aussi les différents acteurs économiques qui seront utiles dans le développement de partenariats et l'identification des mesures pratiques qui pourront être prises en compte pour améliorer la compétitivité des associations sur le marché.

### Identification des expériences pilotes dans les chaînes de valeur

Les partenaires d'exécution spécialisés identifieront des interventions ponctuelles sur le fonctionnement des chaînes de valeur, qui pourront avoir des effets positifs sur les associations évoluant dans ces filières.

### Mise en œuvre des expériences pilotes

Le programme fera appel à des partenaires d'exécution spécialisés qui viendront en appui aux associations pour partager leurs expériences et vulgariser les meilleures pratiques dans certains domaines porteurs. Ces expériences pourront par exemple concerner la transformation agro-alimentaire, l'emballage et la mise en marché (marketing) dans le but de créer des chaînes de valeur modernes et rentables, adaptées à la réalité du marché local et national afin de s'inscrire dans une dynamique durable de création de richesse.

## 5 - Appuyer la création de plate-forme

Les partenaires d'exécution spécialisés appuieront et faciliteront la structuration des différentes filières par la création de plates-formes filières. Ces plates-formes serviront de point de rassemblement de façon à créer des synergies pour développer des approches conjointes dont bénéficieront les acteurs impliqués tout au long de la filière.

Ces plates-formes contribueront à renforcer les relations entre les acteurs du secteur et les fournisseurs de matières premières pour réduire les conflits et arriver à des consensus, ainsi que pour accroître la connaissance des régulations existantes et des bonnes pratiques.

Des sites web pourront être créés par plate-forme, sites ouverts et accessibles à toutes les PME et PMI qui pourront servir à:

- Identifier des priorités communes.
- Améliorer les politiques, l'administration et la planification de la prise de décision à la fois par les secteurs public et privé.
- Coordonner les efforts fragmentés pour promouvoir la durabilité, les mettre à l'échelle et améliorer les initiatives existantes.
- Connecter les producteurs, en particulier les petits producteurs, aux décideurs, aux marchés et aux crédits.
- Mobiliser des ressources additionnelles pour l'institutionnalisation d'une production responsable et d'une stratégie commerciale pour la filière
- Sélectionnée.

## 6 - Mécanismes de suivi

### Le suivi du Programme

**Mission mensuelle de visite de terrain** – Le programme assurera le suivi des projets et la supervision des partenaires d'exécution spécialisés à travers des visites mensuelles qui seront réalisées ensemble avec les partenaires d'exécution.

Le programme effectuera aussi des visites inopinées auprès des projets pour suivre leur évolution.

**Missions régulières de visite de terrain** - Le programme planifiera et organisera des missions régulières pour permettre d'évaluer le niveau d'évolution des projets de réintégration. Ce type de suivi sera planifié selon un calendrier prédéfini.

### Le suivi des partenaires d'exécution

**Mission mensuelle de visite de terrain** – L'UGP assurera le suivi des projets et la supervision des partenaires d'exécution à travers des visites mensuelles qui seront réalisées de concert avec l'équipe de suivi technique.