

LE GUICHET OSC DU FIL

Retour d'expérience sur le financement de projets portés par des OSC

La présente fiche présente un retour d'expérience sur la mise en place du guichet OSC du Fonds d'Investissement Local (FIL).

Le FIL a été mis en place dans le cadre du Programme d'Appui à la Gouvernance Décentralisée (PAGODE) en étroite collaboration avec les institutions parties prenantes (MICT, MPCE et FENAMH notamment). Cet instrument de financement est dédié au financement de projets portés par les Communes (Guichet communal) ou par des Organisations de la Société Civile (guichet OSC-OCB).

Les principes et règles de mise en œuvre du FIL ont été définis dans un **Code de financement** qui précise notamment les conditions d'éligibilité des porteurs de projet, les modalités de sélection et de mise en œuvre des projets, de suivi et

d'évaluation. L'enveloppe dédiée au FIL dans le budget du PAGODE représentait environ 1,5 millions d'USD.

Le FIL constitue un élément central du projet. Au-delà de sa dimension d'outil de financement, il est également un instrument essentiel du renforcement des capacités des acteurs, notamment des OSC partenaires via le programme de renforcement de capacités. Enfin, le FIL a été conçu comme un instrument favorisant le renforcement du dialogue et de la concertation entre les différentes parties prenantes sur les territoires.

La présente fiche est complémentaire de la fiche sur le guichet communal, ainsi que d'autres fiches produites dans le cadre de la capitalisation du PAGODE.

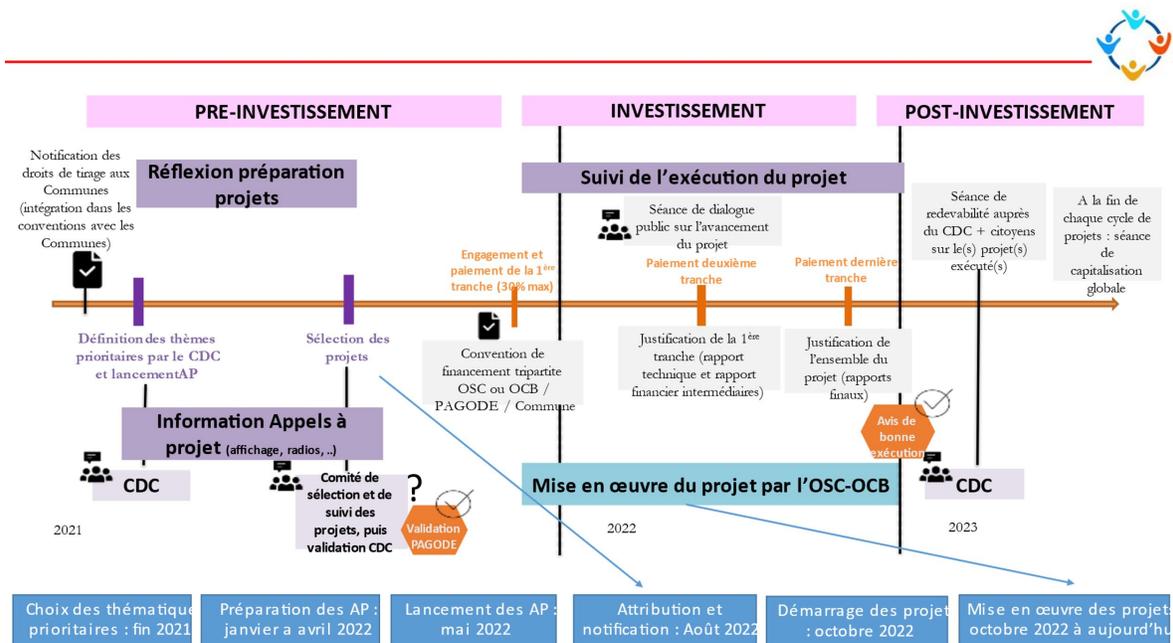


Schéma tel que prévu dans le Code et mis à jour sur la base du calendrier réel d'exécution

Un processus dans le temps, étape par étape

La mise en œuvre d'un fonds de financement de projets de développement local dans le cadre d'un projet nécessite un processus relativement long, en particulier dans un contexte comme celui d'Haïti marqué par des périodes de tensions importantes mettant un frein aux actions menées.

En particulier, la **phase de pré-investissement**, qui débute au moment de la notification de l'enveloppe à la Commune et qui s'achève à la signature de la convention de financement avec l'OSC et le démarrage des travaux, est une phase à ne pas négliger tant elle conditionne la bonne mise en œuvre et la durabilité du projet financé. Dans le cadre du PAGODE, cette phase a duré plus d'une année (voir schéma présenté ci-dessus).

La **phase d'exécution** est logiquement variable selon le type de travaux concernés, mais peut également être longue, notamment parce que le tissu d'entreprises locales est faible, avec des difficultés pour préfinancer les travaux et des problématiques bancaires. Ces dernières pouvant rendre plus complexe le versement des tranches de paiement aux entreprises mobilisées.

Compte tenu de retards pris sur ces 2 premières phases, la **phase de post-investissement**, tout aussi importante pour s'assurer de l'appropriation du projet par les acteurs locaux, n'a pas pu être mise en œuvre dans le cadre du PAGODE.

Un FIL OSC fortement axé sur le développement économique des territoires

Les principaux enjeux du guichet OSC étaient de financer des organisations présentes, actives et reconnues dans la commune, de contribuer au renforcement de ces OSC, et de financer des projets ayant un impact sur le développement économique du territoire.

Dans le cadre du FIL OSC, 86% des projets financés ont été de nature économique. Dans la Grand'Anse et le Sud, plus fortement impactés par le dernier séisme, certains projets ont davantage concerné la catégorie « environnement, gestion des ressources naturelles et mitigation des risques de catastrophes » du Code. Mais la grande majorité des projets financés par le guichet OSC étaient à vocation économique, et ont concerné principalement l'amélioration des capacités de production et l'amélioration des capacités de transformation et de valorisation des productions.



Projet de transformation de cacao d'OJPDF dans la commune de Chambellan (Grand'Anse), accompagné dans le cadre du FIL



Un outil mobilisateur, formateur et créateur d'émulation positive sur les territoires

Le guichet, avec son système d'appel à projets mettant en situation de compétition les OSC, a créé des dynamiques et des émulations positives au niveau local.

« L'économie ne sera plus la même, les paysans auront accès au cacao, pour le vendre et pour la consommation. Les gens dans la transformation trouveront de quoi travailler. Ce qui a bien fonctionné c'est le soin que PAGODE a apporté pour que tout soit fait dans la transparence pendant tout le processus. » Action des Jeunes Unis pour le Développement et l'Avancement de Deshormeaux (AJUDAD)

L'accompagnement lors du montage et lors de la mise en œuvre, ainsi que la mise à disposition d'outils permettant d'élaborer et de gérer des projets, ont globalement été très appréciés par les OSC.

Au-delà de la valeur ajoutée directement liée à la préparation de ce projet, cela leur a permis de se renforcer dans le montage et la gestion de projets et plusieurs acteurs ont souligné le fait que ces appuis, et plus largement l'ensemble du processus, ont permis de renforcer la dynamique interne de leur organisation.

Un parcours « renforcement de capacités / financement de projet » qui a du sens

« Une des réussites du projet a vraiment été le renforcement de la dynamique interne de l'organisation. Les membres ont même été disposés à contribuer économiquement pour compléter le plan de financement afin que le projet aboutisse. Et nous avons aujourd'hui la possibilité de mettre le Fly boat à disposition de la communauté pour utiliser la voie maritime en cas de besoin » Association des pêcheurs Actifs de Sables (APAS)

En parallèle de la mise à disposition d'outils et de l'accompagnement lors du montage du projet qu'ont reçu l'ensemble des candidats, certaines OSC partenaires ont également bénéficié d'un programme spécifique.



En effet, dans le cadre du volet *Renforcement organisationnel des OSC*, et à la suite d'un diagnostic du territoire, le PAGODE a développé des partenariats avec des OSC qui ont bénéficié d'un programme de formations.

Ces OSC partenaires ont donc pu suivre un parcours comprenant d'une part un renforcement de capacités, à travers une **formation théorique**, et d'autre part, une mise en pratique, à travers le **financement d'un projet**. Cette articulation entre ces 2 volets du PAGODE a été très appréciée par les OSC concernées.

Un processus loué pour sa transparence, même si parfois perçu comme inéquitable

La transparence du processus a très souvent été mise en avant comme une bonne pratique du PAGODE, et ce à toutes les étapes de mise en œuvre, que ce soit lors de la diffusion des appels à projets, lors de la communication sur le guichet et sur ses critères de sélection, lors de l'application de ces critères dans l'attribution ou dans la gestion des contestations.

Cependant, bien que transparent, une forme d'in-équité entre les OSC partenaires du PAGODE et les autres, a également été signalée par certains acteurs. En effet, Les OSC qui étaient partenaires du PAGODE, et qui ont bénéficié des appuis en renforcement organisationnel, ont vu leur projet davantage retenu (70% des projets sélectionnés étaient des OSC partenaires alors qu'elles ne représentent que 53% des projets soumis).

Cette « sur-représentation » des OSC partenaires dans les projets sélectionnés peut-être analysée de plusieurs manières. D'une part, ces OSC partenaires ayant bénéficié d'une formation théorique en amont, il est d'une certaine manière cohérent que les dossiers qu'elles ont ensuite soumis aient été plus complets ou plus pertinents. Et on peut considérer que cette sur-représentation est plutôt un aspect positif du processus.

Néanmoins, d'autre part, la mise en concurrence pour la sélection des projets a pu être faussée par cette présélection de structures partenaires, dans la mesure où certaines OSC qui n'ont pas bénéficié de la formation ont pu s'abstenir de déposer un dossier, estimant leur chance de voir leur projet retenu trop faible en tant que structures non-partenaires.



Mairie de Baintet

16 déc. 2022 · 🌐

Yon chita pale nan kad avansman pwojè k ap ekzekite sou komin Benè, kote yon komite swivi monte pou swiv ak la Meri ekzekisyon 5 pwojè ke ansanm òganizasyon nan sosyete sivil la ap reyalize nan seksyon yo. San bliye pale de pwojè ke Meri a ap reyalize ki gen rapò ak reabilitasyon rezo EDH ak ekstansyon l nan zòn fò karyè.



Post Facebook extrait de la page de la Mairie de Baintet sur le suivi des projets. Plusieurs communes ont ainsi développé leur communication et transparence sur les phases du FIL via les réseaux sociaux.

Des modalités de diffusion variées, pour des résultats contrastés

131 dossiers ont été déposés dans l'ensemble des 11 communes d'intervention du projet, soit une moyenne de 12 dossiers par commune. Ce volume ne semble pourtant pas si important au regard du nombre d'OSC existant sur ces territoires et du nombre d'OSC partenaires du PAGODE (une dizaine par commune en moyenne).

Lors de la capitalisation, une panoplie de modalités de diffusion a été évoquée : affichage dans les locaux des mairies, invitations à des réunions d'information, émissions

de radio, communication sur les réseaux sociaux, rencontres communautaires ou encore communication dans les églises.

Lors des entretiens et des enquêtes, certains interlocuteurs ont partagé leur perception quant aux modalités de diffusion qui ont été les plus efficaces, mais il n'y a pas de donnée disponible permettant de confirmer les modalités ayant généré le plus de candidatures.

« C'est une très belle expérience, cela nous a permis de savoir comment répondre à un appel d'offres, comment mobiliser des fonds, les techniques de rédaction de rapports financiers, la planification de projet, ça a été une grande leçon apprise. On a eu tout l'accompagnement possible et les outils dont on pouvait avoir besoin. Et comme point fort c'est la transparence tout le long du processus, et comme point faible, le retard dans les décaissements. » Konbit Peyizan Grandans (KPGA)



Projet d'élevage caprin par l'organisation JAKDESA dans la commune de Cayes-Jacmel (Sud-Est), appuyé et accompagné par le FIL

Des difficultés de mise en œuvre et un suivi à renforcer

Les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du FIL OSC sont très largement liées au contexte d'intervention du projet.

Les difficultés rencontrées par le système bancaire haïtien et le manque de liquidité disponible au niveau des caisses populaires ont généré d'importants retards dans les décaissements des fonds.

La hausse des prix des matériels, des matières premières, du bétail et de la main-d'œuvre a également contraint beaucoup d'OSC à s'adapter, soit par une révision du budget, soit par un changement dans le choix du matériel acheté.

L'instabilité et l'insécurité dans le pays (menaces, vols...) ont également mis en difficultés les opérateurs dans l'exécution des projets et ont été la cause de nombreux retards.

Enfin, le suivi technique des projets a aussi été contraint par le budget et a connu un certain sous-dimensionnement.

Recommandations pour la mise en œuvre de démarches similaires

- Mieux assumer l'**articulation avec le volet renforcement des OSC**. Avoir d'une part un parcours de formation « fermé » (à destination des OSC partenaires uniquement), et d'autre part, un appel à projets « ouvert » a pu être perçu comme inéquitable par certains acteurs. Sans remettre en cause la pertinence de ce parcours « formation / financement », il serait intéressant de veiller à ce que cette articulation ne freine pas des candidats potentiels. Une piste pourrait être d'assumer et d'encadrer davantage ce partenariat privilégié, par exemple, en réservant formellement une partie de l'enveloppe du guichet aux OSC partenaires. Une autre pourrait être de communiquer davantage auprès des OSC non-partenaires, en insistant sur la dimension ouverte du guichet.
- Concernant la **diffusion des appels à projets**, une méthodologie commune et des outils harmonisés pourraient être discutés et mis en place par les différentes équipes départementales, en amont des appels à projets, afin de partager les idées et expériences et de capitaliser sur les outils qui semblent avoir mieux fonctionné et tenant compte des spécificités des territoires. Le temps de projet et son ampleur doivent être bien considérés par l'opérateur et le bailleur pour ces étapes importantes.
- Élargir les **critères d'éligibilité** afin d'augmenter le nombre de candidatures. En particulier, le critère de ne pas être déjà bénéficiaire d'autres financements par ailleurs peut questionner. S'il est important d'être vigilant vis-à-vis de la captation par un petit groupe d'acteurs de la majorité de ce type de financements, il pourrait également être pertinent de laisser ouverte la possibilité d'enlever ce critère d'éligibilité, afin d'aboutir à des projets de plus grande ampleur, de favoriser des synergies entre les différents dispositifs existants et de renforcer les dynamiques de partenariat entre les différents acteurs d'un territoire.