FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

BANQUE MONDIALE

PRCM
PARTENARIAT RÉGIONAL POUR LA CONSERVATION DE LA ZONE COTIÈRE ET MARINE EN AFRIQUE DE L'OUEST

RESILAO

Renforcer la résilience des écosystèmes
et des communautés de la zone côtière ouest africaine
face aux changements rapides

Appels à projets : un retour d'expériences pour maximiser les chances de succès

Contribution à la capitalisation des processus d'appels à projets environnementaux conduits dans la zone côtière d'Afrique de l'Ouest

INDIGO

Avril 2024

Table des matières

Remerciements 4

Abbréviations 5

Introduction 7

1. Présentation succincte du projet RESILAO 8

2. Quels objectifs pour cette capitalisation ? 10

3. Démarche méthodologique suivie 11

4. Diversité des initiatives d'appels à projet 12

4.1. Choix d'un échantillon d'initiatives d'appel à projets 12

4.2. Tableau synthétique des initiatives analysées 13

4.3. Fiches techniques succinctes des initiatives analysées 14

4.3.1. PPI5 14

4.3.2. PPI6 14

4.3.3. BIOPAMA phase 2 15

4.3.4. PAP-Bio Mangroves 16

4.3.5. PIMFAO 17

4.3.6. GIZC Sénégal 18

5. Limites des initiatives d'appels à projet 20

5.1. Limites en termes de capacités des organisateurs 20

5.2. Limites en termes de capacités des soumissionnaires 21

5.3. Des critiques ouvertes formulées par certaines ONG 22

6. Analyse des modalités d'organisation 24

6.1. Critères et catégories d'appels à projets compétitifs 24

6.2. Objectifs, portée et acteurs ciblés 25

6.2.1. Les objectifs énoncés 25

6.2.2. La portée thématique 25

6.2.3. La portée géographique 26

6.2.4. Les publics ciblés 27

6.2.5. Les critères d'éligibilité 28

6.3. Montants et durée des projets retenus ... 29
6.3.1. Montants engagés ... 29
6.3.2. Cofinancements ... 30
6.3.3. Durée d'exécution des projets ... 30
6.4. Modalités d'organisation de l'appel à projet ... 31
6.4.1. Annonce et communication sur le lancement de l'appel à projet ... 31
6.4.2. Rythme et étapes de l'appel à projet ... 31
6.4.3. Services d'appui méthodologique pour le développement des projets ... 32
6.4.4. Processus d'examen et critères de sélection ... 33
6.4.5. Critères de sélection : qualité versus représentativité ... 34
6.5. Contractualisation des lauréats ... 35
6.5.1. Négociations avant signature ... 35
6.5.2. Type de contrats ... 35
6.6. Mise en œuvre et suivi des projets financés ... 36
6.6.1. Modalités de mise à disposition des fonds ... 36
6.6.2. Services d'appui et ressources techniques ... 37
6.6.3. Communication sur les projets mis en œuvre ... 38
6.6.4. Modalités de suivi-évaluation et de rapportage des projets ... 39
6.6.5. Activités dédiées à la capitalisation des initiatives ... 44
6.6.6. Viabilité des résultats et changement d'échelle des appels à projets ... 45
7. Réflexions générales et orientations ... 47
7.1. Une nécessaire clarification des objectifs ... 47
7.2. Vers une caractérisation plus fine des projets en amont ... 48
7.3. Vers une meilleure coordination des appels à projets ... 49
8. Quelques leçons issues de l'étude ... 51
8.1. Leçons générales ... 51
8.2. Leçons concernant l'organisation d'un appel à projet ... 52
8.3. Leçons concernant les services d'appui aux bénéficiaires ... 55
8.4. L'efficacité administrative, facteur de succès déterminant ... 56
8.5. Le rythme du rapportage, un choix délicat ... 56
8.6. La question critique du suivi-évaluation ... 57
8.7. La capitalisation, un aspect à renforcer ... 59
8.8. L'absence généralisée de stratégie de sortie ... 59
9. Réflexions à l'adresse du projet RESILAO ... 60
Bibliographie ... 61

Remerciements

Abbréviations

[?	ě¾τ ð¾╚╕Ï τ ÞÏ ╓╝¾╝¾ Ƒ◘¾Γ└╔╔¾σ ¾τ╤
] ¢	╔╔¾╝╝ Ï τ ×╝╝╕Ï τ ×╝╝╕╝
~ ¢	╓¾╝ Ï ╕τ ¾╝╕╤ěƒ¾
¢~	╔╔¾╝╝ Ï τ ×╝╝╕╝ ─♣¾τ╝
¢¢	╔╔¾╝╝ Ï τ ×╝¾╓╝╝ Ï τ ×╝╝╕╝
~ 9 9 ư	ΙΙΙΙ τ ð¾╝ ─τ ×ΙΙ Ƒ¾╝ð─τ╗¾╝¾ ΝΙ τ ě¾σ ¾τ╕╝ Ιτσ Ï ╓╜¼
7 [	7 ƒ¼¾╝ ð╓τ ╚╜τ ×
7 E©±	◘ ƒ¼τ╤Ï ╓♣╝ðΝ¾σ ¾╝Ε╗7 ň ─×ň◘¾╗╝╓♣Ï τ ×╚╝ð─♣╝╤¾σ ╚╝¾╓◘ð¾╝╝ ╚╝¾╓╓╤╗¾╝ ─ěΕ¼╗ ╗¾Ï τ ╝◘¾╗╝¾Ï ╝
7 fã ¢ ~	7 ň ─×ň◘¾╗╝╓♣Ï τ ×╝╕╝ ─τ╤ð╤τ×╝╗¾Ï ╝╝ Ï τ Ï ě¾σ ¾τ╤╝╕ě╕Ï σ σ ¾
7~	7 Ï τ╗¼¾╝ ─τ ×ΙΙ Ƒ¾
9 E? E á	9 ─σ σ ╜τ Ï ¼╤Ƒ╚ð─τ─σ ň╗¼¾╝ ¾╝╚╤Ï╤╝╝ Ěň╗¼¾╝¾╝á ¼¾╤
9 E¢[	9 ╗╓ðΙ ƒ╚ð─♣╝╤¾σ ╝Ï ╗╓¾╗ΝňΙ╚╜τ ×
? EE9	? ň╗ð╤τ╝¾╝Ετ◘╗τ¾σ ¾τ╤¾╝¾╝Ε╤¦ ΙΙ╝¾σ ¾τ╤╝9 ΙΙ ╝╝Ƒ╝
E©~ ©	Ετ◘╗τσ ¾τ╤Ï ΙΙ τ ×╝ðΙΙ ΙΙ Ï τ Ï ě¾σ ¾τ╤╝♣╝╤¾σ
] fE	] ╗¼╗¾σ ¾τ╤╝ fτ╤Ƒ╗ ╤╚ð─τ─σ ň╗¼¾
[[E~	[─τ ×╝╚╜τ ÞÏ ╓╝╗ ╤¼╗ΙΙΕτ◘╗τ¾σ ¾τ╤╝ ─τ ×ΙΙ Γ
] ƒ 9	] ¾╝╗τ╝╤ě╗F¾╝¾ΙΙ╝ ─τ¾9 ↕╗¾
] • ? •	] ╗¼╗¾╝ ¾ðΝ¾╗ðΝ¾¾╝ Ƒ◘¾Γ└╔╔¾σ ¾τ╤╝ ¼╗Ï ΙΙ¾ Ï ╔╔╓╝F╝ ╗×╗╝ ňě╗ ╗╓τ╝
9 ň╤♣¾τ¾╤F╝ Ƒ◘¾Γ└╔╔¾σ ¾τ╤
f~ E±	fτ╤¾ě╗ ╤¾×╝ Ï τ Ï ě¾σ ¾τ╤╚ī ¾ð╤◘¾τ¾╝╝╝ →Ƒ
~ E±±	~ Ï τ Ï ě¾σ ¾τ╤╚ī ¾ð╤◘¾τ¾╝╝╝ ðŹňτ ě╝ →Ƒ
á Ä]	á ╗Ï τ ňΙ╗Ï ╤╓τ╝ ─Ä─τ╝ ─╗◘¾╗τ¾σ ¾τ╤ƒ¾
¢f~ [á	¢¾╗╓¾╝ ňτ ňΙ╗ ╤◘¾╝¾╝ ƒðΙ τ ňΙσ ¾╝╚╜τ Ï τ ðň¾╗╝ ╗╓ ╗Ï ╝ ─τ¾◘╗ ╤╓τ╝╝Ï ╗
¦ ň ─×ň◘¾╗╝ƒ╝ Ï ╗τ ¾╝╝ð↕╗ ¾╗¾τ╝ Ě╗╓¼¾╝¾╝á ¼¾╤
¢¢f	¢╗ě╗Ï σ σ ¾╝¾╝ ¾╗╓¾╝╚╜τ ňΙ╗ ╤◘¾╝

¢• 9 ~	¢Ï ╦¾τ Ï ╗Ï ╤ÿ Fěň τ Ï F╚ ═╝╠Ï ¢ ─τ═¼╠ï ╤ň τ ╚ ¾╠Ï ¢/σ τ ¾¢ ↕╤ň ╗¾¾╤ Ï ╗τ ¾ ¾τ ╚ È╦╗═¼¾╠ á ═¼╤
• ~ ¢ á	• F═¼Ï ═╝╚ ň╗¾╝ ╚ Ï ╗τ ¾╝¢ ╗ ═FěF¾╝¾τ ╚ È╦╗═¼¾╠ á ═¼╤
©□E	©═╝╚ň¾╤╠ï F═╝Ï ═ň τ
©~ • ±	©╓¾ðň ð╝╚ ¾Ï ═╝═╖Ï ¦ F¾╚ ðŃ¾ï ¦ F¾╝ ¾¾ï τ═╝τ × ╚═ío ¾ ─═╝τ ×
∂ E	∂ τ ň τ ¾═╝ ╓F¾τ ¾
∂ E~ á	∂ τ ň τ ╠ð─τ─σ ň═╝¾¾╤ ─τ F═Ï ň╗¾╠ á ═¼╤ È╦ðÏ ňτ ¾
∂ f9 Ä	∂ τ ň τ ╠τ ¾╤╓ Ï ═ň τ Ï F¾╚ ═╝╠Ï ¢ ─τ═¼╠ï ═ň τ ╚ ¾╠Ï ¢ÄÏ ═╝╗¾╚

Introduction

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

1. Présentation succincte du projet RESILAO

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

x¾╝╣╠╬╫╬╝╬Fσ Ï╓╫╬╝╬╝╬╝

2. Quels objectifs pour cette capitalisation ?

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

3. Démarche méthodologique suivie

4. Diversité des initiatives d'appels à projet

4.1. Choix d'un échantillon d'initiatives d'appel à projets

4.2. Tableau synthétique des initiatives analysées

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]		
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

4.3. Fiches techniques succinctes des initiatives analysées

4.3.1. PPI5

[illegible]

4.3.2. PPI6

[illegible]

4.3.3. BIOPAMA phase 2

4.3.4. PAP-Bio Mangroves

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

4.3.5. PIMFAO

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

? ╝╠F³⁄₄ð Ï♠ك³⁄₄╝ك╠╠╠ ð⁄₄╠ م	□□ك ð –ñ╝
~ –τ╞Ï τ╞ð Ï♠ك³⁄₄╝ك╠╠╠ ð⁄₄╠ م	□□╝□□□ك
Ä–σ ¦ ╗³⁄₄ك³⁄₄╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك³⁄₄Þ╝╝ م	□□
Ä–σ ¦ ╗³⁄₄ك³⁄₄╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك³⁄₄Ï τ Ï τ ðF╝ م	□□
9 Ï╞Fë–╠³⁄₄╝ك ÏÏ ð╞³⁄₄╠╠ðñ IF³⁄₄ م	ë³⁄₄τ ð³⁄₄╝ك³⁄₄╞τ τ Ï ñ╗³⁄₄╝ك ~ ¢╝ك Ä] ك⁄₄╠╞╗Ï τ ñ╝Ï╞τ╝ك ð–σ σ ╝τ Ï ╝╞Ï ñ╗³⁄₄╝ك³⁄₄¦ Ï ╝¾
9 ╗ñ╞╗³⁄₄╝ك FIñë╗ñ ññ╞F م	x³⁄₄╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك–ñ¤³⁄₄╞╗³⁄₄╝ك╝ FτFï ð³⁄₄ك³⁄₄╝ك ~ ¢ك ³⁄σ ¦ ╗³⁄₄ك╝ك • ~ ¢ á ك╝ك×╝τ³⁄₄ك ~ ¢ك Ï♠Ï τ╞³⁄₄τ╞ σ Fك╝Ï ك╠╠╠ ðF×╝³⁄₄ك×³⁄₄ك ×³⁄σ Ï τ×³⁄₄ك Ï ×ÑF╝ñ–τ╝ك³⁄₄╞³⁄₄ك ð–σ σ ╝τ Ï ╝F╝ك╗¤³⁄₄╗ñ τ³⁄₄╝ك
¢╗ð³⁄₄╝╝╝ك³⁄₄ك FIƒ⁄ñ╞τ م	xÏ τ ð³⁄σ ³⁄₄╞ك×³⁄₄╝Ï ╠╠³⁄₄ك ك╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك╝ك–╝σ ñ╝╝ñ–τك╝ك╝τك╝ك╝Ï ñ╗³⁄₄ك ×³⁄₄ك×³⁄σ Ï τ×³⁄₄ك×³⁄₄ك╝╝╝ ¤³⁄₄τ╞ñ–τك╝Ï ðð–σ ╠Ï ëτ Fك×╝ك–τ ð³⁄₄╠╠ك×³⁄₄ك ╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك╝FIƒ⁄ñ╞τك×³⁄₄ك σ ³⁄₄Ï╝³⁄₄╝ك ð–τ ð³⁄₄╠╠╠ك ñ¤ñ╞╞τك″ك ╝–╝σ ³⁄₄╠╠╠³⁄₄╝ك╝τك×–╝╝ñ⁄₄╗ك×³⁄₄ك×³⁄σ Ï τ×³⁄₄ك×³⁄₄ك╝╝╝ ¤³⁄₄τ╞ñ–τك╝Ï ¤³⁄₄ك ×–ñ╝σ ³⁄₄╞ك×³⁄₄ك ╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك ð–σ ╠³⁄₄╝ك╝FIƒ⁄ñ╞τك ï τ Ï Iƒ⁄₄ك ╠Ï ك╝Iƒ⁄₄ك ╝⁄ñ╞F╞Ï ╞³⁄₄♠Fð╝╝ñك╝ك╝ك ~ ¢ á ك╝╝╝ñ╝Ï ╠╠╠¦ Ï ñ╞τك╝Ï ╞³⁄₄9 ╝

4.3.6. GIZC Sénégal

¢╞F╝³⁄₄τ╞ñ╞τك╝ك╝ك ðñ ð³⁄₄م	fك╝Ï ëñ╞ك╝ك³⁄₄ð–τ×ك╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك╝╝╝Ï ك╞F╝ñ╞³⁄₄τ ð³⁄₄ك↕ñ╞³⁄₄╝τ Ï τ ðFك╝Ï ك╞ Γ∂τ ñ–τك╝╝╝ ╠F³⁄₄τ³⁄₄╝ك╝ ñك³⁄₄τ ك╝╝¤³⁄₄ك╝╝╝Ï ك╝╝╝ τ–τ╝Ï ¦ ñ╞Fك ×³⁄₄╝Ï ك ñ³⁄₄ñ╞τك×³⁄₄╝Eτ¤╞τ³⁄σ ³⁄₄╞³⁄₄ك×³⁄₄╝E╞¦ Iñ╝³⁄σ ³⁄₄╞ك 9 Ï╝╝F╝ك? EE9 □╝ك³⁄₄╠╠╠³⁄σ ñ³⁄₄╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك¤ñ¤╞F╝³⁄₄τ Ë╞ñ³⁄σ ³⁄₄╞ك ×╝╝ñÏ ×³⁄₄╝IFëÏ Iك³⁄₄╝ك╝ك╞ëñ╝╝³⁄₄Ï ك╞ك╝ك╝Ï ك╝ك–╝¤³⁄₄τ Ï τ ð³⁄₄ك³⁄₄╝Ï ك╞F╝ñ╞³⁄₄τ ð³⁄₄ك↕ñ╞³⁄₄╝ك³⁄₄╝ك³⁄₄╝ك×³⁄₄ك╝ك╝Ñ╝³⁄₄¤ñ³⁄₄╝Ï ك ñ³⁄₄ك³⁄₄τ ك╝╝¤³⁄₄ك³⁄₄╝ك╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك╝ك³⁄₄╝ك³⁄₄╝Ï ñك Ï τ╝ك╠╠╠ ñك╞Fëñ–τ╝ك╠╠╠ñ╞╞╞ñ╗³⁄₄ك³⁄₄╝Ï ك⁄στ³⁄₄╝ك ð↕ñ╞³⁄₄╝Fτ FëÏ Ï ñ³⁄₄
á ¦ ð⁄₄ñ╞Ë م	σ FIñ╞³⁄₄╝ك╝ك¦ Iƒ⁄σ ³⁄₄╞╝Ï ك╞F╝ñ╞³⁄₄τ ð³⁄₄ك╝ك╝Iƒ⁄σ Ï ñ╞╝³⁄₄ك³⁄₄╝ك⁄στ³⁄₄╝ك ð↕ñ╞³⁄₄╝ك×╝ك©Fτ FëÏ Iك Ï╝ك╝Ï ¤³⁄₄╝ك× Ï ð–τ╝ك×³⁄₄ك³⁄₄╝Ï ñك ╠╠╠ σ –╝¤Ï τ╞³⁄₄ك³⁄₄╝ك–╝╝³⁄₄ك╝♠ك╝ك–τ╝ك–ñ³⁄₄╝ك╝Iك×╝ñ╞τك ك Iƒ⁄₄¤ñ╞τ³⁄σ ³⁄₄╞³⁄₄ك³⁄₄╝ك³⁄₄╝Fك¤³⁄₄ك³⁄₄╝ك³⁄₄╝Ñ╝ ít³⁄₄╝ك³⁄₄╝Ï Iƒ⁄₄╠╠╠ك ×╝¦ Iƒ⁄₄
? Ï╞³⁄₄ك³⁄₄╝Ï τ ð³⁄σ ³⁄₄╞ك¢¢ م	□³⁄₄╝Ï╞F¤³⁄₄╠╠╠ك□□□
? Ï╞³⁄₄ðI↕╝³⁄₄╝ك╝ñ╝╝ñ–τ م	□□ك Ï╠╝ك□□□
? ╝╠F³⁄₄ð Ï♠ك³⁄₄╝ك╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك م	□□ك ð –ñ╝
~ –τ╞Ï τ╞ð Ï♠ك³⁄₄╝ك╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك م	□□□╝□□□ك
Ä–σ ¦ ╗³⁄₄ك³⁄₄╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك³⁄₄Þ╝╝ م	□□ك –╗³⁄₄╝ك³⁄₄ð–τ ð³⁄₄╠╠╠╝ك╠╠╠ك╠╠╠ك╠╠╠ ╠╠╠ ╝ñ╞τ╝ك ð–σ ╠F ╗³⁄₄╝
Ä–σ ¦ ╗³⁄₄ك³⁄₄╠╠╠ ð⁄₄╠╗ك³⁄₄Ï τ Ï τ ðF╝ م	□

9 Ï╤Fč─╫¾╝╚Ï ð¾╝╚ðň IF¾╝ م	á Ä] ╚τÏ╤ň τÏ I¾╝╚¾╚ð─ÏÏ¦ ─╫Ï╤ň τ╚Ï ◘¾ðFI¾╝╚ň╥ ╝╚╩╤ň τ╝╚ č─╝◘¾╥ ¾σ ¾τ╤F¾╝╚¾╝╚ð─ÏI¾ðF◘╤F╝╚ ðÏ I¾╝╚¾╝╚ň╥ ╝╚╩╤ň τ╝╚ Ï ðÏ ×Fσ ň╥╝¾╝╚¾╝╚╤ň╤Ï τ ňÏ╤ň τ╝╚ð─σ σ ╝╚τ Ï ╝╚F╥╤¾╝╚
9 ╥╤¾╝╚FIňň╥ ňÏ╤F م	¢╥ ╤¾╝╚FÏÏ¦ ─╫F╚ ╚FðŃ¾ÏI¾╝╚×¾╝╚F╤ň τ╝╚ð↕╤ ╥¾╝╚×╝╚CFτ FčÏ I╚ ╫F╝¾╝╚F╚ ╝╚▲╚ Ä] ╝╚└ ╥¾ðF╤╝╚×¾╝╚¾τ Ě─ð¾σ ¾τ╤╝╚¾╝╚ðÏ ╔Ï ðňF╝╚ ×Ï ×Ï ╔Ï╤ň τ╝╚ð─ÏÏ¦ ─╫Ï╤ň τ╝╚ňÏ╥ðÏ¾╝╚ ◘¾ðÏ¾╝╚ð─σ σ ╝╚τ Ï ╝╚F╝╚ð─ÏÏ¾ðF◘╤F╝╚ ðÏ I¾╝╚¾╝╚ňÏ ňÏ╥¾╝╚ ╔╤FčF¾╝╚¾╝╚σ ─τ×¾╝╚ Ï ðÏ ×Fσ ň╥╝¾╝╚E◘Ï I╝╚Ï ╤ň τ╝╚ ╝╚Ï ╝╚Ï IňF¾╝╚Ï ╝╚ ╔ ╤ň╤ň τ╝╚Ï ╥ ÏÏ ╝╚FIFčÏ ╤ň τ╝╚¾╝╚∂ E╝╚ Ï ŹÏ ╤
¢╥ ð¾╝╚¾╝╚FI¾ðň╤ τ م	¢╤FI¾ðň╤ τ╝╚¾╝╚ ╔ ╥¾╝╚ ╝╚Ï ╝╚Ï ╝╚τ ð─τ ð¾╝╚¾╝╚ ╥¾╝╚ ╔╤╝╚FI¾ðň╤ τ╝╚Ï ╝╚Ï ╝╚Ï τ Ï ♣¾╝╚¾╝╚ ─ň¾╥ð─σ ╔¾╝╚ ¢╥ ð¾╝╚¾╝╚◘F╥ ňÏ ðÏ ╤ň τ╝╚¾╝╚ðÏ ╔Ï ðňF╝╚ ╤čÏ τ ňÏ ╤ň τ¾ÏI¾╝╚ ×╝╚¾╝╚ňčτ ð¾╝╚Ï τ Ï ♣¾╝╚¾╝╚Ï ×╝╚ňÏ τ╝╚ σ ňτ ňÏ╥ ╤Ï╝╚¾╝╚τ Ï τ ðň¾╥ Ï τ╤F¾╝╚ ×╝╚ðÏ ╔Ï ðňF╝╚ ×¾╝╚č¾╝╚ň╤ τ╝╚ï ×╝╚ðňÏ ň¾╝╚ ×¾╝╚ÏÏ╝╚ ð╥F×ň ňÏ╤F╝╚¾╝╚×¾╝╚Ï τ╤FðF×¾τ╤╝╚¾τ╝╚σ Ï ň╤ ╥¾╝╚ ×¾╝╚č¾╝╚ň╤ τ╝╚ ×¾╝╚ Ě─τ ×╝╚¾╝╚ ╥¾╝╚ ╝╚Ï ╝╚Ï ╝╚Ï ╝╚Ï ¾╝╚ ×╝╚ðF×╝╚¾╝╚ ╝╚Ï ňÏ¾╝╚ňτ╤Ï ň╤ τ╝╚Ï ╝╚ ◘Ï ňÏ╝╚ τ╤ňÏ╤ň τ╝╚ ×╝╚ňÏ╤ň τ╝╚ ×¾╝╚ ╥¾╝╚ ×¾╝╚ ╥¾╝╚ ×¾╝╚ňÏ╝╚FIFčÏ ╤ň τ╝╚¾╝╚∂ E╝╚ Ï ŹÏ ╤

5. Limites des initiatives d’appels à projet

[illegible]

5.1. Limites en termes de capacités des organisateurs

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

5.2. Limites en termes de capacités des soumissionnaires

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

5.3. Des critiques ouvertes formulées par certaines ONG

[illegible]

x¾╝F└┤╚╦╦═╝═╝═╝

6. Analyse des modalités d'organisation

6.1. Critères et catégories d'appels à projets compétitifs

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.2. Objectifs, portée et acteurs ciblés

6.2.1. Les objectifs énoncés

[illegible]

6.2.2. La portée thématique

[illegible]

[illegible]

6.2.3. La portée géographique

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.2.4. Les publics ciblés

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.2.5. Les critères d’éligibilité

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.3. Montants et durée des projets retenus

[illegible]

6.3.1. Montants engagés

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.3.2. Cofinancements

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.3.3. Durée d’exécution des projets

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.4. Modalités d’organisation de l’appel à projet

6.4.1. Annonce et communication sur le lancement de l’appel à projet

[illegible]

6.4.2. Rythme et étapes de l’appel à projet

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.4.3. Services d’appui méthodologique pour le développement des projets

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.4.4. Processus d’examen et critères de sélection

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.4.5. Critères de sélection : qualité versus représentativité

[illegible]

? [illegible]

6.5. Contractualisation des lauréats

6.5.1. Négociations avant signature

[illegible]

[illegible]

6.5.2. Type de contrats

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.6. Mise en œuvre et suivi des projets financés

6.6.1. Modalités de mise à disposition des fonds

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.6.2. Services d’appui et ressources techniques

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.6.3. Communication sur les projets mis en œuvre

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.6.4. Modalités de suivi-évaluation et de rapportage des projets

[illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

á [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

7 [illegible]

∂ [illegible]

á τ [illegible] 7 fã ¢ ~ [illegible]

- • [illegible]

¢Ï [illegible]

9 [illegible]

©[illegible]

? [illegible]

- x[illegible]

- 9 [illegible]

xÏ [illegible]

[illegible]

[illegible]

6.6.5. Activités dédiées à la capitalisation des initiatives

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6.6.6. Viabilité des résultats et changement d'échelle des appels à projets

[illegible]

[illegible]

[illegible]

τ ╝◘╜♠╛Ï ╓╔╛╛″ ╛ ╓╖╜╝╛╝╛x╜╝╛Ï ╓╔╛╖×╜╝╛×Fº╛╜╝╛F╜╝╛τ╛σ Ï╛╕╜×ªð╖╔╝╛╝╛╜╝╛×╜╝╛
ð→╕×╥Ï╛╕τ╛╜╝╖╜╝╛╜╝╛╜ ╝╥Ï╛╕τ╛╜╝╛╜╝╛╜ ╥╜╝╛τ╛ ╝╖╜╝╛╜╝╛τÏτð╜╝σ ╜╝╛╜╝╛╜
Ï ð╛╕τ╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛Ï╥τð╛ ╜╝╛╜╝╛ë╝╖╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛Fτ Fï ð╜╝╛╜╝╛τë╜╝╛σ ╜╝

9 ╜╝╛╜╝╛╜╝╛╕τ╛╜╝╛F╜╝¦ ╛×F╜╝╜╝╛╜╝╛╥╜╝╛• 9 ~ ╜╝╛◘╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛τ×Ï╛╕τ╛╜ … ╜╝╛
F╜╝╛╜╝╛ð╜╝╜╝╜╝╛╕τ╛╜╝╛F╜╝╛◘╜╝╛Ï╜╝╛Ï╛τ×Ï╛╕τ╛╜╝╛τ╛σ ╓╔╛╖╜╝╛╜╝╛Fë╥╜╝╛╜╝╛╜╝╛F╜╝╛
ÏÏ╜╝╛╥σ ╜╝╛╜╝╛Ï╥╜╝╛╜╝╛Ï╛╕τ╛╜╝╛╜╝╛Ï╥σ Ï ë╜╝╛×╜╝╛¢ ¢ ╜╝╛xÏ╜╝╛Ï╛╕τ╛╜╝╛╜╝╛♠╥σ ╥╛F╜╝╛◘╜╝╛F╜╝╛
Ï ð╛╕╜╝╛╜╝╛╜╝╛σ ╜╝╛F╜╝╛Ï ╓╖ðÑ╜╝╛╜╝╛τ╛╜╝╛Ë╛σ╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛Ï ╓ð╥F╜╝╛ÈÏτ╥Ï╛╕τ╛╜╝╛τ╜╝╛F╜╝╛
ð╜╝╛╜╝╛╥╜╝╛╜╝╛╜╝╛×╜╝╛Ï τ╜╝╛ÑÏ♣╓╛Ñ·╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛ðÑÏτë╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛FðÑ╜╝╛F╜╝╛σ ╓╛╖τ╛

xÏ╜╝╛Ï¦ ╥╛F╜╝╛Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛τë╜╝╛Ï╜╝╛σ ╜╝╛╥ ╜╝╛Ï╜╝╛σ ╜╝╛Ï τ╜╝╛ð╜╝╛Ï╜╝╛ ╜╝╛╜╝╛ðð╜╝╛╜╝╛╕τ╛
×╜╝╛╜╝╛╓╖╛F╜╝╛τÏτð╜╝σ ╜╝╛╜╝╛ë╛Ï σ σ ╜╝╛¢ f╜╝╛╜╝╛Ï╛◘╜╝╛σ ╜╝╛ ╥╛F╜╝╛σ ╜╝╛Ï τ╥╛╜╝╛
╛Fë╜╝╛╥╜╝╛╜╝╛Ë╛τ×╜╝╛Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛F╜╝╛×╜╝╛╜╝╛Ï╥Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛ð╛τ×╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛
╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛F╥×╜╝╛τë╜╝╛Ëτ╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛╜╝╛Ï¦ ╥╛F╜╝╛Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛Ë╛σ╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛ðÏ ╓╔ð╥F╜╝╛
×╜╝╛╜╝╛ð╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╕τ╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛• 9 ~ ╜╝╛╜╝╛╜╝╛ð╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛ FðÏτ╥σ ╜╝╛╜╝╛τÏτð╜╝σ ╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛
╓╔╜╝╛╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛¦ Ï╜╝╛ð╛σ ╓╔F╥◘╜╝╛╜╝╛ðÏ ╓╔╥F╜╝╛Ï τ╜╝╛♠╓╔F╥Ï╜╝╛ð╜╝╛╜╝╛ð╜╝╛Ï τ╜╝╛ðÏ ×╜╝╛╜╝╛
╓╔╜╝╛ E©fx á╜╝╛╜╝╛◘╜╝╛Ï τ╜╝╛╜╝╛╜╝╛F╜╝╛╜╝╛Ï╜╝╛Ï╜╝╛Ï╜╝╛╥╥Ï╜╝╛Ï τ╜╝╛
Ë╜╝╛Ï╓╔Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛

xÏτ╥σ Ï╛╕τ╛╜╝╛F╜╝Ï╜╝╛╜╝╛Ï╥╜╝╛Ë╛τ×╜╝╛Ï╛ë╜╝╛Ï╜╝╛σ ╥╛F╜╝╛τ×╜╝╛Ï╜╝╛Ï╜╝╛╥╜╝╛τ╓Ï ð╜╝╛
╓╛╥╜╝╛¦ F╜╝╛τ×╜╝╛Ï╛╕τ╛Ï F╜╝╛Ï╜╝╛Ï╥╥╜╝╛◘╜╝╛¢ ¢ ╜╝╛σ ╜╝╛Ï╜╝╛ ╓╔.╜╝╛9 ╜╝╛F╜╝╛τ╥╕τ╛
╥╛╜╝╛╜╝╛→╕×╥Ï╛╕τ╛╜╝╛Ï╥╜╝╛Ï╥╜╝╛τ╜╝╛ëFτ Fï F╜╝╛σ ╜╝╛τ τ╜╝╛F╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛Ï╥╜╝╛ð╜╝╛
×╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛ Ä] ╜╝╛♣╜╝╛Ï╓╔ð╥╓╔╜╝╛Ï╜╝╛

¢Ï╜╝╛Ï╥F╜╝╛╜╝╛╜╝╛ð╜╝╛Ï╜╝╛×╜╝╛Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛╕τ╛╜╝╛ðÑÏτë╜╝╛σ ╜╝╛FðÑ╜╝╛F╜╝╛╜╝╛╜╝╛ð╜╝╛╜╝╛F╜╝╛EF╜╝╛
×╜╝◘╜╝╛╥╜╝╛Ï ðð╜╝╛σ ╓╔ë τ╜╝╛×╜╝╛FÏ╜╝╛♠╥╕τ╛╜╝╛F╜╝╛σ →Ï╥F╜╝╛σ ╜╝╛τ╜╝╛×╜╝╛σ Ï╥╛╥╜╝╛τ╜╝╛
╜╝╛Ï╜╝╛τ╜╝╛♠╥σ ╥╛F╜╝╛◘╜╝╛F╜╝╛Fτ Fï ðÏ╥╜╝╛╜╝╛╜╝╛Ï╜╝╛Ï╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛Ï╜╝╛Ï ð╜╝╛τ╜
σ FðÏτ╥σ ╜╝╛╥╛¦ Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛σ ╜╝╛τ╜╝╛×╜╝╛τ╜╝╛σ ╜╝╛╥τ╜╝╛τ╜╝╛σ ╜╝╛╜╝╛×╜╝╛◘╜╝╛σ ╜╝╛
╜╝╛♣╜╝╛Ï╜╝╛╜╝╛╜╝╛╜╝╛τ╜╝╛Ï τ╜╝╛σ ╜╝╛Ï╥F╜╝╛╜╝╛σ Ï σ ╜╝╛╜╝╛

7. Réflexions générales et orientations

~ Ï Ïè╤F╠Ï╝╬╠×ñ F╗╥═╝═╠Ïñ═ñ══τ═╠Ï╝╠Ï ╓╓═╝═╠ ═ ╓══ñ═╝═╠Ï ╓══ ══ñ══╝═╠═ð═σ σ ╝═╠═τ═╠
σ FðÏ τñ═σ ╝═╠═Ï══¤σ ╝═╠═τ══τ══Ï══τ══Ï══ ╓═══

[illegible]

7.2. Vers une caractérisation plus fine des projets en amont

[illegible]

[illegible]

[illegible]

7.3. Vers une meilleure coordination des appels à projets

[illegible]

[illegible]

[illegible]

∂τ¾╝═╜╞═╤═τ╝═╤═σ═╤═╤═╤

8. Quelques leçons issues de l’étude

[illegible]

8.1. Leçons générales

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

8.2. Leçons concernant l’organisation d’un appel à projet

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

xÏ ╠╣F ╠╣╦╗╬╬τ╠╣F¾╠╣╚╩╗τ╠╣ ╔╔╦╗╠╣ ╠╣╚╩╗╠╣╔╔╗ ╠╣╚╩╗╠╣╚╩╗τ╠╣╚╩╗╠╣╚╩╗╠╣╚╩╗τ╠╣╚╩╗╠╣╚╩╗τ╠╣╚╩╗╠╣╚╩╗τ

? [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

? [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

8.3. Leçons concernant les services d'appui aux bénéficiaires

[illegible]

[illegible]

[illegible]

8.4. L’efficacité administrative, facteur de succès déterminant

[illegible]

8.5. Le rythme du rapportage, un choix délicat

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

8.6. La question critique du suivi-évaluation

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

- [illegible]
  - [illegible]
    - [illegible]
    - [illegible]

9 [illegible]

8.7. La capitalisation, un aspect à renforcer

[illegible]

[illegible]

[illegible]

8.8. L’absence généralisée de stratégie de sortie

[illegible]

9. Réflexions à l’adresse du projet RESILAO

9 –σ σ ¾╝╜╗¼╝╜╗ ╗¾╝╜╗ ╗¾╝╜╗ ╔═╗ ╝╜╗ EℂfX á ╝╜╗–σ ╔═╗¾╝╜╗¼╝╜╗ ╗¾╝╜╗ ╗¾╝╜╗ ╔═╗

Bibliographie

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

INDIGO

36 Av. Domingos Ramos
Bissau, Guiné-Bissau
NIF:510276600