

EVALUATION FINALE DE LA PHASE 2 (2013 - 2015) DU PROGRAMME CONCERTÉ DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DE LA JEUNESSE GUINEENNE (PROJEG)

Synthèse du rapport final

Bénédicte Fonteneau et Luk Raeymaekers

Contact: benedicte.fonteneau@kuleuven.be

KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

© 2015 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
2. ENJEUX ET OBJET DE L'ÉVALUATION	1
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	1
4. DYNAMIQUES AUTOUR DES QUESTIONS MINIÈRES	2
\	2
4.1. Réalisations	2
4.2. Caractérisation des dynamiques existantes	3
4.2.1. PCQVP comme coalition d'organisation de la société civile	3
4.2.2. Dynamiques au niveau régional et local	5
4.3. Potentiel de pérennisation des dynamiques « questions minières »	5
4.3.1. Enjeux de pérennisation et de développement de PCQVP	5
4.3.2. Des dynamiques autour des questions minières plus locales que régionales	6
4.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions minières	6
5. DYNAMIQUES AUTOUR DES QUESTIONS DE DROITS HUMAINS	6
5.1. Réalisations	6
5.2. Caractérisation des dynamiques d'acteurs autour des droits humains	7
5.2.1. Organisations nationales spécialisées dans les questions de droits humains	7
5.2.2. Appui à la réalisation d'actions collectives liées aux droits humains	7
5.3. Potentiel de pérennisation	9
5.3.1. Organisations nationales des Droits Humains	9
5.3.2. Alliance de Nzérékoré	10
5.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions de droits humains	10
6. DYNAMIQUE DE LA DIASPORA GUINÉENNE EN FRANCE	10
6.1. Processus et réalisations conjointes	10
6.2. Caractérisation du collectif des associations de la diaspora	11
6.3. Potentiel de pérennisation	12
6.4. Conclusions sur la dynamique de la diaspora guinéenne en France	13
7. Constats et leçons transversales	13
7.1. Des organisations de la société civile fragiles	13
7.2. Contribution significative du PROJEG à l'implication d'organisations de la société civile	13
7.3. Une articulation entre organisations locales et nationales difficile à créer	13
7.4. Limites des stratégies du PROJEG par rapport à la pérennisation des dynamiques	14
8. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DISPOSITIF DU PROJEG (PHASE DE DÉSENGAGEMENT 2016-2018)	14
8.1. Synthèse des changements majeurs	14
8.2. Changements au niveau du dispositif régional/local	15
8.3. Changements au niveau du dispositif national	15
8.4. Outils financiers	17

1. Introduction

Le PROJEG est un projet concerté de renforcement de capacités des organisations de la société civile et de la jeunesse guinéenne. Il s'agit d'un programme Concerté Pluri-Acteurs cofinancé par le Ministère des Affaires étrangères. Existant depuis 2007, ce programme a connu plusieurs phases de mise en œuvre et de financement depuis 2007. Le but poursuivi par le PROJEG est d'amener la société civile guinéenne, notamment les organisations de jeunes, à peser sur la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs, afin que ces politiques contribuent au développement durable et à la réduction des inégalités et de la pauvreté.

La deuxième phase programme 2013-2014 poursuit deux objectifs spécifiques.

- Amener la société civile à contribuer plus particulièrement à l'évolution des politiques et des gestions publiques les plus stratégiques au niveau national, régional et local dans les secteurs des mines, des ressources publiques et de la jeunesse.
- Appuyer la Société Civile dans la consolidation de la démocratie et de la paix pour favoriser le débat public et la mise en œuvre efficace des politiques publiques.

2. Enjeux et objet de l'évaluation

Après près de 10 ans d'intervention, le PROJEG se prépare à une phase de désengagement prévue entre 2016-2018. Cette évaluation a donc la particularité d'avoir une composante rétrospective et prospective traduites en deux principaux objectifs :

- Comprendre les caractéristiques des dynamiques appuyées par le PROJEG et leurs potentiels de pérennisation.
- Repenser le dispositif du programme afin qu'il s'adapte aux modalités redéfinies d'accompagnement de ces dynamiques, dans le cadre de la phase de désengagement du PROJEG (2016-2018)

Ce sont donc les acteurs associatifs impliqués dans trois thématiques particulières (questions minières, droits humains et diaspora) qui sont au cœur de cette évaluation/étude. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation au sens strict (autour des critères classiques de pertinence, d'efficacité, d'efficacé) mais d'une étude sur la caractérisation et le potentiel de pérennisation des dynamiques appuyées par le PROJEG. Cela signifie que cette évaluation ne porte pas de jugement sur la pertinence des actions menées ou les changements (au niveau politique en particulier) induits par les actions menées par les acteurs.

3. Méthodologie de l'évaluation

Le choix d'une approche participative s'est imposé comme une évidence pour cette évaluation. D'une part, parce qu'il était important que l'évaluation se déroule selon les principes du PROJEG. D'autre part, l'approche participative était incontournable par rapport aux enjeux de cette évaluation, à savoir caractériser des dynamiques pluri-acteurs existantes et leurs potentiels de pérennisation mais aussi mener une réflexion autour de la vision des acteurs par rapport à l'avenir de ces dynamiques pluri-acteurs et de l'accompagnement par le PROJEG durant la dernière phase.

Des échanges principalement organisés autour d'ateliers avec des organisations de la société civile appuyées par le PROJEG. Concrètement, la collecte d'information a principalement été faite au travers d'ateliers avec les acteurs du PROJEG, secrétariat exécutif compris. Ces ateliers ont principalement été organisés selon les thématiques, regroupant des organisations locales (en Haute Guinée sur les questions minières et en Guinée Forestière sur les droits humains), des organisations nationales (à Conakry) et associations de la diaspora (à Paris). Donc, cette évaluation ne porte pas sur l'ensemble des thématiques, instances et dynamiques du PROJEG mais sur une sélection de celles-ci. D'autres thématiques (dette, transparence des ressources publiques, mouvement social) et instances

(collèges régionaux en particulier) occupent une place importante dans le PROJEG, notamment dans une perspective de pérennisation, mais n'ont pas été couvertes par cette évaluation.

Durant l'évaluation, l'équipe a rencontré des difficultés pour cerner les « dynamiques d'acteurs » dont il était question et qui devait l'objet d'une caractérisation. Cette difficulté s'explique pour plusieurs raisons. Dans certains cas, il est apparu assez rapidement que l'ensemble des acteurs ayant été appuyés/accompagnés par le PROJEG (au sein de chacune des thématiques de l'évaluation) ne constituait pas une dynamique dans le sens où les acteurs concernés ne ressentaient forcément pas le fait de faire partie d'un même ensemble mais plutôt d'avoir été appuyés par un même projet. Dans d'autres cas, les acteurs ont été appuyés à travailler ensemble sur des projets précis (par exemple, les organisations nationales droits humains ou certains consortia) mais sans que cela n'ait réellement induit de dynamiques collectives porteuses d'une vision commune. Dans de tels cas, la méthodologie a parfois été difficile à mettre en œuvre car l'appréciation du potentiel (et des conditions de réalisation) de pérennisation supposait le sentiment d'appartenance à une dynamique collective et le portage d'une vision conjointe sur laquelle reposaient une appréciation des capacités de la dynamiques et une projection sur la mise en œuvre de cette vision à court et moyen terme (en vue de déterminer sur quels types d'appuis/stratégies devraient se focaliser le PROJEG dans son dernier programme).

Au niveau géographique, l'équipe d'évaluation a rencontré, au travers d'ateliers et d'interviews, des partenaires nationaux et des partenaires issus des quatre régions naturelles de Guinée. Toutefois, l'évaluation ne peut prétendre à connaissance et compréhension égales et approfondies des dynamiques de ces quatre régions. L'équipe d'évaluation a ainsi une meilleure compréhension relative des enjeux et dynamiques en Haute Guinée et en Guinée Forestière (où elle s'est rendue) que dans les deux autres régions.

La méthodologie a été développée en partant de l'hypothèse que les acteurs impliqués dans les dynamiques collectives étaient porteurs d'une vision conjointe. Au fur et à mesure des exercices, il s'est avéré que cela n'était pas toujours le cas, notamment car les acteurs n'avaient pas toujours projeté leur action collective initiée dans le cadre du PROJEG au-delà de l'existence de ce projet extérieur et parce que le PROJEG n'avait pas appuyé ces dynamiques dans une optique de pérennisation. Cette situation a fortement limité la portée des exercices prospectifs (basée sur la vision des acteurs) qui auraient dû permettre de dresser, pour chaque dynamique identifiée un tableau plus précis des intentions des acteurs et de leurs attentes par rapport à la phase de désengagement du PROJEG.

De manière plus globale, la lecture de ce rapport doit tenir compte du paradoxe entre la principale question d'évaluation et la logique d'intervention du PROJEG. En effet, la principale question d'évaluation était de caractériser et d'apprécier le potentiel de pérennisation des dynamiques collectives appuyées par le PROJEG alors que, dans sa logique d'intervention, le PROJEG a développé des stratégies visant à inciter et décloisonner les relations entre acteurs, sans forcément chercher à pérenniser ces dynamiques pluri-acteurs encouragées. La question d'évaluation posée est donc très pertinente pour identifier comment, dans sa dernière phase, le PROJEG pourra adapter ses stratégies et son dispositif pour favoriser la pérennisation des dynamiques appuyées. Toutefois, les résultats présentés en termes de pérennisation des dynamiques ne peuvent complètement être attribués au PROJEG puisque les stratégies d'appui de ce dernier n'ont pas été pensées en termes de pérennisation.

4. Dynamiques autour des questions minières

4.1. Réalisations

Au niveau national, le PROJEG est un partenaire privilégié de la coalition 'Publiez Ce que vous Payez' (PCQVP). C'est avec cette coalition d'organisations de la société civile que le PROJEG a travaillé sur le processus de révision du code minier, sa diffusion et vulgarisation et sa mise en œuvre (suivi des

obligations légales imposées aux sociétés minières). Poursuivant sa stratégie d'intensifier les relations entre organisations de la société civile sur les questions minières, l'appui à PCQVP a également entraîné des changements organisationnels puisque le PROJEG a favorisé l'extension de la coalition à 11 organisations locales de la société civile (AG de 2012). Au niveau local, le PROJEG a appuyé 7 consortia ayant répondu à l'appel à candidature sur la fiscalité locale. La plupart de ces consortia ont travaillé à la mise en place de mécanismes locaux permettant la mobilisation et la gestion efficace et transparente des recettes fiscales minières. En plus de l'appui au financement d'actions à travers les consortia, le PROJEG a impliqué les organisations locales dans la vulgarisation et le suivi des obligations légales des entreprises minières. En termes de réalisations, on peut également relever des actions particulières liées au cas de la ville de Fria dont l'usine Rusal a arrêté ses activités en avril 2012. Le rapport 2012 du PROJEG sur Rusal faisait notamment état du risque de voir les 8.600 élèves de la ville, tous enfants de salariés, se déscolariser suite à la fermeture de l'usine. Le PROJEG y a appuyé un consortium de 6 associations dans l'élaboration d'un rapport d'analyse sur la scolarisation de ces enfants et dans l'organisation d'un plaidoyer pour la prise en charge des coûts de scolarisation à court, moyen et long terme auprès des autorités publiques et de l'usine Rusal Friguia.

4.2. Caractérisation des dynamiques existantes

4.2.1. PCQVP comme coalition d'organisation de la société civile

En nous référant à la grille d'analyse 5C¹, on peut caractériser PCQVP de la manière suivante.

Capacités	Plateforme « Publiez Ce que vous Payez »
1. Capacité à agir et à exister	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> Plateforme réunissant un ensemble d'organisations apportant des compétences/ressources complémentaires Elargissement à de nouveaux membres (organisations locales) – sous l'impulsion du PROJEG <p>Points à travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation et gouvernance interne source de fragilité: forte personnalisation, signes faibles de remettre en question la gouvernance interne de la plateforme Faible vision sur les perspectives organisationnelles et institutionnelles
2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle central par rapport aux obligations liées à l'ITIE Actions sur le suivi des obligations légales <p>Points à travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> Vision globale sur les questions minières en Guinée et le rôle de la société civile Pas (encore) de plan stratégique
3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> Réseaux internationaux via la plateforme Partenaire privilégié de l'Etat (ITIE) <p>Points à travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> Difficulté à établir des relations avec organisations locales (évolution positive en cours ?) Capacité à établir des relations avec autres bailleurs que PROJEG et PCQVP (?)
4. Capacité à s'adapter	<ul style="list-style-type: none"> Prise de conscience sur la nécessité de renforcer la gouvernance de PCQVP
5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces 4 autres capacités	NA

Analyse des capacités de la dynamique autour des questions minières

¹ Par rapport à l'analyse des capacités, nous avons utilisé le cadre analytique des 5C. Ce cadre analytique détaille 5 capacités stratégiques qu'une organisation ou un collectif se doit de développer et de maintenir en permanence afin de rester efficace et performante (voir détails méthodologique en annexes du rapport final).

Capacité à agir et à exister

Créée en 2006, la plate-forme PCQVP est dotée d'un conseil d'administration composé de représentants d'organisations qui apportent une expertise particulière (relations professionnelles, expertise thématique, femmes, etc.) sur les questions minières. La gouvernance de PCQVP est décrite comme marquée par le fort leadership individuel de son président et une réticence à remettre sa gouvernance interne en question, pour la renforcer et la rendre plus collective.

Le président de PCQVP se dit conscient de la nécessité de renforcer sa gouvernance et son ancrage local pour crédibiliser l'organisation et la rendre plus fonctionnelle. Toutefois, il se dégage de sa vision et du discours des organisations membres du CA une approche relativement hiérarchique entre le niveau national et le niveau régional/local.

L'évaluation a également révélé une faible vision sur les perspectives organisationnelles et institutionnelles de la plateforme. La rédaction d'un cadre stratégique serait en discussion. Il semble également que les partenaires de PCQVP (dont le PROJEG) interpellent régulièrement la plateforme sur ces questions de gouvernance.

En matière de capacités à agir et à exister, on peut donc dire que la plateforme PCQVP dispose tout autant d'atouts importants (organisation formellement enregistrée, conseil d'administration composé d'organisations détenant des expertises complémentaires, fort leadership) que de faiblesse (influence d'un leadership individualisé, enjeux liés à l'élargissement de la plateforme à de nouvelles organisations, etc.).

Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs

Depuis sa création et sa formalisation en association en 2011, PCQVP a principalement œuvré à la mise en œuvre de l'ITIE (dont la Guinée a été acceptée avec le statut de 'pays conforme' en 2014²), la révision du code Minier (adopté en septembre 2011) et le suivi des obligations légales des compagnies, la question de la rétrocession des revenus aux communautés riveraines des sites miniers et à l'impact environnemental des activités minières³. Toutefois, sur base des exercices et discussions prospectives avec les responsables de PCQVP (membres du CA), il ne semble pas y avoir de visions claires sur les défis globaux sur lesquelles la société civile pourrait jouer un rôle par rapport aux questions minières et sur les stratégies à mettre en œuvre pour renforcer la société civile.

Au niveau opérationnel, et comme déjà relevé par l'évaluation du PROJEG réalisée en 2012, l'une des difficultés de PCQVP est son manque d'ancrage au niveau local et régional alors que l'objet (gouvernance du secteur minier) de cette coalition se trouve en partie en régions. En 2011, PCQVP a tenté de mettre en place des « antennes » locales dans 6 villes mais, aux dires des acteurs interrogés (membres du CA et organisations régionales/locales impliquées), ces antennes n'ont jamais réellement été fonctionnelles. Les raisons expliquant ce manque de fonctionnement diffèrent selon les acteurs interrogés (manque de dynamisme et d'engagement bénévoles des organisations ayant le statut d'antennes, création « top-down » et peu participative de ces antennes, etc.) et des incompréhensions demeurent entre organisations locales et responsables élus de la plateforme sur la composition et la raison d'être de ces antennes.

Capacité à établir des relations avec l'extérieur

En Guinée, PCQVP est considérée comme une organisation forte et a, au sein de la société civile, une position de quasi-monopole sur les questions minières. Son appartenance et son implication dans le

² <https://eiti.org/fr/news/la-guinee-est-acceptee-comme-membre-part-enti-re-de-l-itie>

³ Source <http://www.publishwhatyoupay.org/fr/members/guinee/> (29 juin 2015).

réseau international de la Campagne « Publish What You Pay » (dont le président de la coalition guinéenne est maintenant devenu président) renforce cette position.

Capacité à s'adapter

Les entretiens menés n'ont pas permis de faire apparaître des éléments démontant une capacité à s'adapter si ce n'est dans la prise de conscience de devoir revoir sa gouvernance interne locale pour renforcer l'action, la vision et la crédibilité de la plateforme.

Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités

Pas d'éléments issus des entretiens

4.2.2. Dynamiques au niveau régional et local

A côté de son appui à la coalition PCQVP, la principale stratégie du PROJEG au niveau régional/local pour inciter les acteurs de la société civile à travailler ensemble a été l'appui aux 7 consortia. Dans le cadre de l'évaluation, ce sont principalement les acteurs de Haute Guinée et de Basse Guinée.

La majorité des acteurs tirent une expérience positive de cet expérience de consortium, particulièrement dans le fait d'avoir pu, grâce aux consortia, s'investir par rapport aux questions minières au niveau local et avoir pu développer une expertise sur la question grâce aux formations et aux ateliers organisés. Les acteurs disent avoir été impressionnés par les effets directs et positifs induits par la mise en place des dispositifs locaux (comités de veille) autour de la mobilisation et de l'utilisation de taxes minières ; augmentation des recettes fiscales, discussion sur les règles de répartition des recettes fiscales (entre niveaux local et préfectoral) et sur les domaines de développement dans lesquels ces ressources devraient être réinvesties. Par ailleurs, les organisations impliquées disent avoir pu profiter de la complémentarité entre organisations constituantes des consortia : échanges d'expérience, dialogue constructif, mobilisation de ressources financières et humaines, émulation entre organisation, visibilité, légitimité et crédibilité accrue des actions.

Les expériences plus difficiles de ces consortia tiennent surtout à des problèmes fonctionnels : échanges d'informations entre membres du consortium (réunions planifiées ne se tiennent pas toujours, rôle du chef de file), manque de transparence dans la gestion administrative et financière, modalité financières (argent versé sur le compte de l'ONG porteuse, retard dans le versement des fonds), non-respect des obligations contractuelles et impositions de critères dans la constitution de consortium.

4.3. Potentiel de pérennisation des dynamiques « questions minières »

4.3.1. Enjeux de pérennisation et de développement de PCQVP

Considérant l'expertise qu'elle détient au travers des différentes organisations qui la constituent et sa position dans des réseaux internationaux, la pérennité de la coalition PCQVP n'est en soi pas en danger. Par ailleurs, le fait que les bailleurs accordent une importance croissante sur les questions de transparence dans la gestion des ressources publiques et dans la mobilisation de ressources domestiques pour le développement va sans aucun doute ouvrir des opportunités d'appui et de financement d'activités pour des coalitions d'acteurs comme PCQVP.

La complémentarité entre l'expertise et les leviers nationaux et internationaux de la coalition PCQVP et la connaissance des acteurs/contextes locaux et le suivi de proximité que peuvent apporter des associations locales ne fait aucun doute. Toutefois, la coalition PCQVP semble avoir pour l'instant une volonté plus théorique que réelle de travailler d'égal à égal avec des organisations locales. Ce besoin est pourtant réel car la crédibilité et l'efficacité de PCQVP dépendront notamment des ancrages et réalisations qu'elle pourra démontrer au niveau local. Or, de leur côté, les organisations locales

maintenant impliquées sur les questions minières sont toutefois demandeuses de continuer à pouvoir travailler au niveau local tout en étant pleinement intégrée (en termes de gouvernance) et appuyée (protection, appui technique) dans la coalition nationale.

4.3.2. Des dynamiques autour des questions minières plus locales que régionales

Conformément à l'appel à proposition, les consortia appuyés par le PROJEG ont été constitués sur une base régionale et couvraient de 1 à 12 localités. A l'heure actuelle, il semble qu'aucun de ces consortia n'ait continué à fonctionner comme constitué dans le cadre de l'appel à projet.

Aux dires des acteurs, il semble que les dynamiques soient plus locales (autour de sites miniers) que régionales puisque c'est à ce niveau que les dispositifs autour de la collecte et de l'utilisation des redevances minières ont été mis en place. Le niveau régional (régions naturelles) ne semble pas jouer de fonctions particulières puisque cela ne correspond pas au découpage administratif de la Guinée. Par contre, les associations ressentent bien l'intérêt d'agir collectivement au niveau local (entre acteurs locaux) et d'être en relations structurelles avec des acteurs nationaux dans un souci de renforcement de capacités, de protection et de plaidoyer.

4.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions minières

De la caractérisation et de l'analyse du potentiel de pérennisation des dynamiques appuyées sur les questions minières, il ressort les conclusions suivantes.

Au niveau national, le PROJEG a travaillé avec la plateforme PCQVP, acteur incontournable de la société civile sur les questions minières. La pérennisation de la plateforme n'est en soi pas problématique (en raison du caractère unique du rôle joué par la plateforme) mais la structure aurait intérêt à renforcer sa gouvernance collective, sa vision stratégique (sur base d'une analyse globale des enjeux miniers et du rôle que la société civile pourrait y jouer) et son caractère opérationnel au niveau local.

Au niveau local, le PROJEG a appuyé plusieurs consortia qui ont travaillé à mettre en place des dispositifs locaux relatifs à la collecte et à l'utilisation des redevances minières. Il apparaît que ces dispositifs ont suscité un enthousiasme important au niveau local en raison des enjeux financiers mais également en raison de l'opportunité qu'ils offraient de prendre des décisions à caractère politique sur l'utilisation de ces ressources à des fins de développement local. L'appui du PROJEG aux acteurs associatifs impliqués ont permis à ces dispositifs de fonctionner mais leur pérennisation demande une animation et un support permanent que les acteurs associatifs ne peuvent, sans appui extérieur, assurer dans la durée.

5. Dynamiques autour des questions de Droits Humains

5.1. Réalisations

Par rapport à l'appui aux organisations de la société civile sur les questions des droits humains, le PROJEG poursuit l'objectif d'encourager les OSC (nationales en l'occurrence) à attirer l'attention des pouvoirs publics sur la situation des Droits Humains en Guinée, notamment en vue de modification du cadre législatif. Le PROJEG a mis en œuvre deux principales stratégies : d'une part amener des organisations de la société civile (nationales et locales, spécialisées ou non sur les droits humains) à mener des actions collectives autour de cas de violations des droits humains et d'autre part, inciter des organisations des droits de l'homme (à vocation nationale) à travailler ensemble sur la réglementation de la criminalisation de la torture en Guinée. Avec des organisations nationales spécialisées sur les droits humains (MDT, OGDH et AVIPA), le PROJEG a également travaillé sur la problématique de la criminalisation de la torture.

Par ailleurs, via un appel à candidature lancé en 2012, le PROJEG a appuyé 6 consortia d'organisations de la société civile (sur 17 ayant posé une candidature) à travailler sur des cas de violations des droits humains ayant été commises dans leur régions respectives. Les résultats visés

par l'appui à ces consortia était de (1) former des OSC sur les notions de défense des droits de l'homme et d'impunité, (2) d'outiller les OSC sur les techniques de collecte et d'analyse des cas avérés de violation des droits de l'Homme et d'impunité et de voir ces OSC mobiliser des informations fiables sur les violations des droits de l'Homme et partagent avec les acteurs de la société civile, l'administration et les citoyens et (3) de mettre en place un mécanisme durable de veille et d'interpellation des pouvoirs publics locaux et nationaux est mis en place. Le tableau 4 ci-dessous donne un aperçu général des enquêtes réalisées dans ce cadre.

A côté de cet appel, le PROJEG a en 2013 et 2014 également appuyé (sur les fonds de la ligne de réactivité) la réalisation d'enquête par des ONG nationales de droits humains et par une coalition d'organisations en Guinée Forestière (Alliance).

5.2. Caractérisation des dynamiques d'acteurs autour des droits humains

5.2.1. Organisations nationales spécialisées dans les questions de droits humains

L'appui du PROJEG aux organisations nationales spécialisées sur les questions de droits humains s'est fait d'une part via l'appel à candidature et d'autre part via un travail collectif, en collaboration avec le PROJEG et des associations françaises de droits humains, sur la problématique de la criminalisation de la torture en Guinée et la documentation de cas de violations de droits humains.

Dans ce dernier cadre, le PROJEG a principalement travaillé avec 3 organisations guinéennes spécialisées sur les droits humains (Mêmes Droits pour Tous, AVIPA, OGDH) et une organisation française, l'Association des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture (ACAT). L'expérience de travail collectif ne semble pas avoir créé une unité collective au-delà de ce qui est proposé ou initié dans le cadre du PROJEG. Ces organisations spécialisées sur des questions de droits humains travaillent chacune dans une logique particulière en fonction de leur raison d'être et de leur identité. Elles font un travail important et à risque de dénonciation et de défense des droits humains mais ne semblent pas vouloir (ou pouvoir) s'engager sur la question des droits humains dans une logique prospective et politique, à savoir en cherchant à modifier les règles et politiques en présence. Cette absence d'engagement politique n'est pas facile à expliquer : il peut trouver ses origines dans le leadership de certaines organisations dont la vocation est plus professionnelle que politique (comme dans le cas de MDT et dans une certaine mesure d'OGDH) ou dans la capacité de celles-ci à pouvoir jouer ce rôle, (comme dans le cas d'AVIPA créée par des parents de victimes). Le modèle économique de ces organisations (dont les actions et les structures sont financées par des intervenants extérieurs ou sur base de prestations de services) peut également expliquer la difficulté matérielle mais aussi stratégique à s'engager à un niveau plus politique.

De plus, il faut ajouter que si l'on parle d'implication d'associations ou d'ONG nationales, il s'agit dans les faits souvent plus d'implication de personnes (leaders en particulier) et moins de structures associatives dans leur ensemble..

5.2.2 Appui à la réalisation d'actions collectives liées aux droits humains

Les consortia ont amené des organisations nationales et des organisations locales à travailler ensemble sur des cas de violations de droits humains. Il s'agissait pour la plupart de ces organisations (nationales et locales) d'une première expérience conjointe en la matière et pour beaucoup d'organisations régionales/locales d'une première entrée et action concrète sur la question des droits humains. Les organisations locales/régionales ayant participé à des consortia témoignent de leur satisfaction par rapport à cette expérience et à l'opportunité offerte par le PROJEG de s'engager concrètement sur des questions de violations des droits humains. En termes de dynamique collective, plusieurs remarques peuvent être formulées.

Les arrangements contractuels prévus par l'appel à candidature de 2012 ont parfois donné lieu à des frustrations au sein de quelques consortia. Globalement, il semble que le profil des organisations porteuses a parfois entraîné un fonctionnement hiérarchique entre organisations nationales spécialisées et organisations locales. Certaines organisations locales disent regretter le manque de

transparence des organisations porteuses, particulièrement par rapport aux aspects financiers. Par ailleurs, certaines organisations disent s'être senties 'instrumentalisées' dans un processus d'enquête et de dénonciation de violations des droits humains, processus auquel elles ne se sentaient que partiellement associées. Par ailleurs, l'échange d'expériences et de renforcement de capacités entre organisations spécialisées et non spécialisées semble surtout avoir eu lieu par l'intermédiation des activités formelles des formations (pour lesquelles les organisations spécialisées de droits humains étaient engagés à titre d'expert) et moins par la conduite conjointe d'enquête et d'analyse au sein des consortia (regroupant ces mêmes organisations spécialisées et non spécialisées).

En termes de stratégies du PROJEG, on peut dire que le caractère unique (1x) de l'appel à candidature, la réalisation d'activités sur une durée relativement courte, certains arrangements contractuels et son focus sur la réalisation d'activités plus que sur l'émergence de dynamique collective n'ont pas en soit favorisé des collaborations à plus long terme et égalitaires. Cependant, l'évaluation a pu observer l'émergence de dynamiques qui semblent avoir été encouragées et consolidées par les stratégies du PROJEG. Dans cette perspective, il semble que la dynamique de l'Alliance de Nzérékoré soit celle qui se dégage de manière la plus significative. Elle a été initiée par le PROJEG dans le cadre du Collège régional de la Guinée Forestière en 2011 avec 9 membres fondateurs et comprend maintenant 83 organisations issues de la société civile de la région naturelle de Guinée Forestière. Certaines de ces organisations sont membres/bénéficiaires du PROJEG, d'autres non. Avec l'appui du PROJEG, l'Alliance a travaillé sur 2 cas en particuliers, celui de Saoro (ligne de réactivité) et, sans l'appui du PROJEG, sur un cas comme celui de Zogota. Par la suite, l'Alliance a mené d'autres activités collectives autour de violations des droits humains dont certaines ont été appuyées par le PROJEG et d'autres menées sur fonds propres ou avec l'appui financier d'autres bailleurs. Parmi ces actions appuyées par le PROJEG est le cas de Womey qui en 2014 « a été le théâtre du massacre de six personnes faisant partie d'une délégation d'officiels, de journalistes, de médecins venus dans le cadre de la sensibilisation à Ebola. Suite à ce massacre, les militaires ont envahi le village et les habitants ont fui » Le PROJEG a accompagné l'Alliance pour qu'elle réalise une enquête et identifie les personnes décédées en brousse et les femmes victimes de viols par les militaires. L'Alliance a également réalisé un plaidoyer pour réclamer le retrait des militaires.

En nous référant au cadre d'analyse des 5C (voire note en bas de page 1), on peut caractériser l'Alliance de la manière suivante.

Capacités	Alliance de Nzérékoré
1. Capacité à agir et à exister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification de la plus-value de l'action collective sur les questions de droits humains ▪ Principes de gouvernance identifiés (à valider, expérimenter sur la durée et consolider)
2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix d'une approche réactive ▪ Actions collectives ponctuelles déjà menées (divers sources de financement) (collecte d'informations, documentation, dénonciations de violations)
3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceptation des membres de l'Alliance d'agir en nom collectif ▪ Accent sur la crédibilité des résultats aux yeux des autorités et des bailleurs ▪ Volonté de contribuer à un cadre d'échange entre population et pouvoirs publics
4. Capacité à s'adapter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté d'un fonctionnement flexible (en termes d'implications des organisations pertinente) en fonction des thématiques/localités
5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces 4 autres capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NA

Analyse des capacités de l'Alliance de Guinée Forestière.

Capacités à agir et à exister. Composée d'organisations de développement agissant sur des thèmes divers, l'Alliance semble portée par une identité régionale et l'identification de la plus-value qui existe de l'action collective (source, notamment d'efficacité, de développement de capacités et de protection). Sa capacité à agir et à exister est mue par le besoin et la nécessité de montrer l'engagement et la réaction d'organisations de la société civile locales face aux nombreuses et régulières violations des droits humains dans leur propre région.

L'Alliance est pour l'instant une structure informelle (sans reconnaissance juridique) mais qui semble avoir établi et expérimenté des principes de fonctionnement acceptés par ses membres. En fonction des situations de crise sur le terrain, les membres compétents (par rapport à la situation de crise posée, aux localités concernées) et disponibles se réunissent pour définir ensemble l'action à mener et la stratégie pour assurer les fonds requis. Selon les cas, il y a toujours une organisation différente qui coordonne les activités et s'occupe de la gestion financière. Une organisation, l'Association pour le Développement Communautaire (ADC) et son président semble détenir le leadership informel de l'Alliance, leadership apparemment confié et accepté par les autres membres.

Capacités à œuvrer par rapport à ses objectifs. L'Alliance a déjà démontré sa capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs et à mobiliser les ressources humaines et financières pour le faire (avec ou sans le PROJEG). L'Alliance dit vouloir contribuer à la paix dans la région en agissant et se positionnant comme acteurs de la société civile par rapport aux cas de violations de droits humains. L'Alliance dit vouloir privilégier une approche réactive (en fonction des situations) et œuvrer par un travail d'enquêtes et de dénonciations et, le cas échéant, un travail d'intermédiation et de pacification entre les parties.

Capacités à établir des relations avec l'extérieur. L'Alliance a démontré sa capacité de pouvoir établir des relations extérieures (bailleurs, autorités publiques locales) au nom de ce collectif d'organisations. L'Alliance a également utilisé la structure des collèges régionaux initiés par le PROJEG comme cadre de concertation sur les questions de droits humains. L'Alliance dit s'être créé une plus grande visibilité, légitimité et crédibilité aux yeux des autorités étatiques, des bailleurs internationaux et des populations locales. Selon les acteurs interrogés, cette bonne image de l'Alliance s'explique par le fait que – contrairement aux organisations individuelles – l'Alliance ne peut pas être considéré comme lié à un seul camp politique, ethnique ou religieux particulier.

Capacités à s'adapter. Au sein de l'Alliance, on peut déceler des indices de capacité à s'adapter par la volonté d'avoir un fonctionnement flexible permettant de répondre aux situations auxquelles l'Alliance veut répondre. Ce fonctionnement flexible est pour l'instant facilité par le caractère non formellement structuré de l'Alliance.

5.3. Potentiel de pérennisation

5.3.1. Organisations nationales des Droits Humains

Au niveau national, les OSC nationales spécialisées rencontrées dans le cadre de l'évaluation ne semblent pas porteuses d'un projet collectif, ni entre elles, ni avec des organisations locales. Dans le cadre du PROJEG, il est certainement pertinent de continuer à travailler ensemble sur des problématiques précises (criminalisation de la torture, mise en place de réseau de protection des défenseurs des droits humains). Toutefois, au regard de la dynamique de ces dernières années et des entretiens menés, il semble que les organisations nationales de droits humains ne soient pas demandeuses d'une structuration collective autour d'un agenda commun et que dans ce sens, le PROJEG ne devrait pas orienter ses stratégies dans cette direction.

5.3.2. Alliance de Nzérékoré

Dynamique émergente, l'Alliance semble présenter une volonté commune de poursuivre des actions collectives dans le domaines des droits humains et a déjà démontré sa capacité à le faire (avec ou sans financement). Les membres interrogés de l'Alliance ont exprimé le souhait de voir le PROJEG les accompagner non seulement dans la tenue d'activités collectives mais également dans sa construction identitaire et dans la consolidation de ces principes de fonctionnement. A ce stade, l'Alliance ne souhaite pas nécessairement devenir une organisation formelle mais souhaite être appuyée (notamment en termes de modes de fonctionnement collectif) pour continuer à agir au niveau local par rapport à la question des droits humains en Guinée Forestière.

5.4. Conclusions sur les dynamiques autour des questions de droits humains

Autour de la question des droits humains, le PROJEG a accompagné des associations nationales spécialisées et des associations locales non spécialisées à travailler ensemble sur des questions importantes (violations de droits humains) et à agir tant au niveau local, national qu'international. Ces actions ont permis à des associations de développer une expérience de travail collectif (entre organisations nationales et/ou entre organisations locales). Elles ont également permis à des organisations non spécialisées (surtout au niveau local) de s'investir sur les questions des violations des droits humains en Guinée. Au niveau national, l'accompagnement du PROJEG n'a pas amené les associations nationales définir ou à se structurer autour d'un agenda commun mais elles continuent à collaborer dans le cadre des activités transversales du PROJEG. Au niveau régional, l'Alliance de Nzérékoré semble être sur la voie de la construction d'une dynamique d'acteurs durable. Même si les contours organisationnels de cette Alliance devront à l'avenir encore être discutés et précisés, les acteurs associatifs impliqués disent avoir expérimenté et ressenti la plus-value que leurs actions pouvaient avoir et la nécessité de les mener collectivement (complémentarité entre associations, protection, etc.).

6. Dynamique de la diaspora guinéenne en France

6.1. Processus et réalisations conjointes

La dynamique des acteurs associatifs de la diaspora est à la fois ancienne et récente. Elle est ancienne dans le sens où des tentatives de collaboration ont été initiées il y a déjà une petite dizaine d'années et elle est récente car ce n'est que ces dernières années que les acteurs de la diaspora sont parvenus à mener des actions conjointes, et ce, grâce à l'appui et l'accompagnement du PROJEG.

Au début chacune des organisations agissent principalement dans des logiques individuelles selon leur raison d'être initiale, identité ou affinités régionales/politiques, profil sociologique et localisation géographique de ses membres, modes d'actions et objectifs. Il existe une Coordination nationale (CAGF) mais dont la fonction de « coupole » ne semble pas bénéficier de suffisamment de légitimité pour lui permettre d'initier ou de superviser des actions conjointes.

Selon les associations rencontrées, l'opportunité ouverte par le Ministère de la Jeunesse en 2010 a donné aux organisations de la diaspora une raison objective pour réfléchir à la manière dont elles pouvaient non seulement se profiler collectivement mais aussi agir ensemble. Cette opportunité a également permis d'ouvrir un dialogue avec le PROJEG alors que celui-ci avait démarré sur de mauvaises bases (incompréhension mutuelle) quelques années auparavant en 2008. Dans le passé récent, la diaspora a mené 2 activités conjointes : la première activité concrète a consisté en l'organisation en 2014 d'une délégation officielle de la jeunesse de la diaspora de France en Guinée afin de discuter du rôle des jeunes de la diaspora dans le développement de la Guinée et la seconde activité conjointe constituait d'une mission du collectif de lutte contre la fièvre hémorragique à virus Ebola en Guinée (en 2015).

6.2. Caractérisation du collectif des associations de la diaspora

Suivant le cadre d'analyse des 5C (cf. note de page 1), on peut dire les capacités du collectif de la diaspora peuvent être caractérisées de la manière suivante.

Capacité d'agir et à exister. Le collectif fonctionne actuellement selon plusieurs principes dont les principaux sont l'anonymisation du collectif (« les organisations participantes se mettent en arrière-plan ») et l'absence de hiérarchie formelle (Article 3 du Règlement Intérieur : « rôles et responsabilités des membres du groupes ne sont pas fixes. Elles sont définies en fonction des actions en cours »). Ces principes de gouvernance ont été mis en œuvre durant les deux actions et ont, selon les acteurs permis aux membres du collectif de se sentir à l'aise dans le collectif. Pour l'instant, le collectif dit vouloir continuer à fonctionner avec une structure légère, flexible et non hiérarchique donnant l'opportunité de répondre rapidement à des besoins spécifiques à court terme sans être lié à un programme fixe avec des objectifs prédéfinis.

La conduite des deux actions a également permis aux membres de se rendre compte de la plus-value que pouvait représenter les actions d'un « collectif de la diaspora » par rapport à celles d'associations isolées. La plus-value est surtout ressentie en termes de crédibilité des actions menées et de la reconnaissance d'intentions tournées vers l'intérêt général. Toutefois, la raison d'être précise du collectif n'est pas encore définie et des discussions sont en cours à ce sujet. La forme organisationnelle du collectif et sa composition font également discussion de même que les ressources sur lesquelles le collectif pourrait fonctionner à terme.

En termes de capacités à agir et à exister, on constate donc la présence d'éléments déterminants permettant au collectif d'agir et d'exister même s'il doit encore se consolider et travailler à dépasser les tensions et ambitions individuelles et collectives qui entravent régulièrement la dynamique collective.

Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs. Le collectif a réussi à mettre en œuvre deux actions concrètes en 2014 et en 2015, l'une pensée de longue date, l'autre organisée plus spontanément. Il est évident que l'appui technique et financier du PROJEG a été déterminant pour permettre à ces actions de voir le jour. Par rapport à la construction identitaire du collectif, ces actions ont permis de dépasser, par la pratique, certains clivages et appréhensions mutuelles et de se rendre compte de leurs capacités à agir, y compris face à des situations d'urgence.

Des actions menées antérieurement est également apparue la nécessité d'agir en fonction de l'apport/expertise que peuvent avoir des personnes et structures issues de la diaspora sur certaines problématiques. Les organisations de la diaspora se disent conscientes de la bonne réputation (notamment grâce à leur contribution à la construction d'infrastructures) qu'ont les personnes issues de la diaspora et de leur capacité à peser sur la vie politique et sociale guinéenne. Même si elles sont chacune porteuse de certaines identités, elles peuvent se profiler au-delà des clivages sociologiques, ethniques ou géographiques qui marquent la société et la vie politique guinéenne.

Mais à ce stade, les champs d'actions du collectif ainsi que les actions à venir sont encore à identifier, en parallèle avec la réflexion sur la plus-value que peut jouer le collectif de la diaspora par rapport à ce que font (ou pourrait faire) individuellement chaque association de la diaspora.

Capacité à établir des relations avec l'extérieur. La capacité du collectif à établir des relations avec l'extérieur a notamment été développée grâce aux principes de fonctionnement de « collectif anonyme » (donc sans mettre en avant ses membres). Cette capacité a également été développée par les relations avec le PROJEG (entraînant des responsabilités contractuelles) et par les relations avec l'Etat Guinéen, notamment sur la question de la création du cadre de concertation. Il reste bien sûr des défis à relever, notamment par rapport à l'élargissement éventuel du collectif à d'autres organisations et à l'institutionnalisation et l'internationalisation du cadre de concertation.

Capacités à s'adapter. Les processus de concertation et de réflexion des années précédentes ont amené les acteurs à développer une capacité à s'adapter, particulièrement dans la recherche de la plus-value et de la position que devait prendre le collectif de la diaspora. Par exemple, le collectif a évolué sur l'idée de ne pas se positionner « au-dessus » de certains acteurs guinéens (les jeunes en Guinée par exemple) mais de chercher à jouer un rôle complémentaire par rapport à ces derniers ou un rôle particulier par rapport à des problématiques vécues par les Guinéens en France.

Capacités à maintenir un équilibre entre ces quatre autres capacités. A ce stade, peu d'indices montrent la capacité du collectif à maintenir un équilibre entre les quatre autres capacités en raison du caractère émergent de chacune d'entre elles. Toutefois, on observe la volonté du collectif d'approfondir, par l'action et la réflexion collective, son processus de construction identitaire dans toutes ses dimensions (exister, agir, établir des relations avec l'extérieur, s'avoir s'adapter), ce qui va dans le sens de cette capacité.

Capacités	Collectif de la diaspora
1. Capacité à agir et à exister	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emergence de principes de gouvernance (organisations en arrière-plan, pas de hiérarchie) ▪ Prise de conscience de la plus-value d'un collectif dépersonnalisé ▪ Raison d'être et plus-value d'un collectif de la diaspora pas encore clair mais éléments émergents ▪ Volonté d'élargissement et de mobilisation des ressources mais difficultés de mise en œuvre <p>Points à travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidation du mode de fonctionnement ▪ Tensions entre ambitions individuelles et projet collectif
2. Capacité à œuvrer par rapport à ses objectifs	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actions collectives de concertation ▪ Actions ponctuelles jugées efficaces pour répondre à des crises <p>Points à travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de planification commune/champs d'action prédéfinis
3. Capacité à établir des relations avec l'extérieur	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Signe de capacité à établir une relation de dialogue constructif avec l'Etat et avec des bailleurs <p>Points à travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité de mieux se connaître pour pouvoir établir des relations ? ▪ Internationalisation de la diaspora guinéenne ?
4. Capacité à s'adapter	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du positionnement du collectif par rapport aux jeunes guinéens ▪ Volonté de conserver un fonctionnement collectif informel en trouvant des solutions innovantes
5. Capacités à maintenir un équilibre entre ces 4 autres capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté d'y voir plus clair sur les 4 capacités de base

Analyse des capacités du collectif de la diaspora

6.3. Potentiel de pérennisation

Le collectif de la diaspora reste fragile mais présente toutefois un potentiel de pérennisation d'une part en raison du processus déjà parcouru mais également en raison des capacités développées tout au long de ce processus. Les acteurs expriment le souhait de voir le PROJEG s'inscrire dans l'agenda du collectif (agenda encore à définir) et non demander aux associations de s'inscrire dans le cadre du PROJEG (comme ils en expriment le sentiment). Plus concrètement, les attentes des associations de la diaspora vis-à-vis du PROJEG sont globalement de trois ordres :

- Poursuivre le suivi et l'intermédiation par rapport à l'institutionnalisation du cadre de concertation avec le Ministère de la Jeunesse ;
- Contribuer financièrement aux actions menées par le collectif ;
- Accompagner le collectif dans son processus de réflexion quant à sa structuration, son fonctionnement et ses mécanismes de pérennisation.

6.4 Conclusions sur la dynamique de la diaspora guinéenne en France

L'accompagnement du PROJEG a permis aux associations de la diaspora guinéenne en France de collectivement mener des actions concrètes permettant d'avancer sur l'établissement d'un cadre de dialogue avec les autorités guinéennes et de s'engager face à la crise liée à l'épidémie au virus Ebola. Au-delà des résultats obtenus, les processus de mise en œuvre de ces actions ont permis aux associations d'une part d'expérimenter les formes sous lesquelles des actions pouvaient être menées collectivement et d'autre part de percevoir l'appréciation positive donnée à cette dynamique collective. Ces expériences semblent avoir donné confiance aux acteurs pour poursuivre la mise en œuvre d'action au travers de ce collectif d'association. Les associations se disent demandeuses de bénéficier de l'appui du PROJEG pour poursuivre une réflexion sur les contours organisationnels, ses modes et champs d'actions ainsi que sur sa pérennisation institutionnelle, au-delà du PROJEG.

7. Constats et leçons transversales

7.1. Des organisations de la société civile fragiles

Toutes les organisations rencontrées (quel que soit leur niveau d'action, leur thématique) partagent certaines caractéristiques communes liées à leur gouvernance (gestion et prise de décision personnalisée), leurs attitudes « opportunistes » en fonction des agendas des bailleurs, à un agenda politique parfois limité, des ressources humaines limitées (nombre, permanence, capacités) ou encore un faible niveau de gestion et de planification stratégique. La prévalence si généralisée de ces caractéristiques communes qui affaiblissent la société civile trouve des causes dans le contexte politique, économique et social mouvementé qui prévaut depuis des décennies. En effet, si les organisations de la société civile se sont montrées à même de fortement se mobiliser et s'unir dans les moments de crises politiques, elles ont plus de difficultés à organiser (individuellement et collectivement) leurs actions et leurs agendas politiques dans la durée et à consolider leurs structures et collaboration. Par ailleurs, les pratiques et modalités d'appui (souvent axée sur l'exécution d'activités de projet et l'appui à court terme) des bailleurs de fonds (dont l'influence sur la société civile semble forte en Guinée en raison des difficultés d'accès aux ressources), favorisent la tendance « prestataires de services » et faiblement proactives des ONG et autres organisations de la société civile.

7.2. Contribution significative du PROJEG à l'implication d'organisations de la société civile

La première contribution est le fait d'avoir amené des organisations locales (souvent généralistes) à s'investir sur de nouvelles questions (droits humains, questions minières) pertinentes dans les localités dans lesquelles elles agissent et incontournables au niveau national en raison de leur impact sur le développement de la Guinée. Les acteurs rencontrés témoignent de l'intérêt qu'ils ont perçu à travailler sur ces questions et à découvrir la plus-value qu'ils pouvaient apporter à des dynamiques multi-acteurs.

Le PROJEG a également contribué à mettre les organisations de la société civile dans une posture nouvelle par rapport à un projet extérieur comme le PROJEG. Dans sa gouvernance et son fonctionnement collégial ainsi que par ses objectifs, le PROJEG se distingue déjà de l'approche et de l'identité des bailleurs de fonds « classiques ». Par leur implication dans le PROJEG, les organisations de la société civile ont été amenées à être force de proposition et d'action collective et à découvrir, par le mécanisme pluri-acteurs, la plus-value de l'agir ensemble, particulièrement en termes de crédibilité et légitimité aux yeux des autorités étatiques, des bailleurs et de la population locale.

7.3. Une articulation entre organisations locales et nationales difficile à créer

Au vu des thématiques abordées (mines, droits humains), l'articulation entre des organisations locales et nationales se justifie pleinement et reste pertinente. En facilitant des collaborations et des contacts entre organisations de nature, de capacité et de taille différentes, le PROJEG a contribué à décloisonner les relations entre ces organisations. Toutefois, cette articulation reste un défi à relever,

particulièrement pour surmonter le manque de connaissances réciproques et les préjugés qui en découlent. Ainsi, l'attitude d'organisations nationales (spécialisées) a parfois été perçue comme instrumentale (faire remonter de l'information) par des organisations locales sans pour autant que ces dernières se voient légitimement reconnaître dans leur expertise/besoins, ni dans leurs capacités à participer à des décisions (stratégies à suivre) et actions (plaidoyer) au niveau national. Cette situation ou perception de hiérarchie entre organisations locales et nationales a dans quelques cas (thématique droits humains) parfois été renforcées par des problèmes administratifs et financiers dans la gestion des consortia dont les organisations nationales étaient porteuses. En matière de renforcement de capacités, des organisations nationales ont contribué à transférer des connaissances mais cela s'est surtout fait par des activités dans le cadre du PROJEG (formations dispensées par des experts d'ONG nationales) plutôt que par un réel travail conjoint sur des problématiques entraînant, de manière implicite et explicite, des processus de renforcement de capacités.

7.4. Limites des stratégies du PROJEG par rapport à la pérennisation des dynamiques

De nombreuses actions collectives ont donc été appuyées et menées à bonne fin mais elles n'ont pas toujours permis de faire naître une dynamique collective (structurée ou non) entre les organisations impliquées. Par ailleurs, l'ampleur du PROJEG tel qu'il a été conçu (couverture nationale du pays, nombre d'associations accompagnées, nombre de thématiques) aurait rendu difficile l'accompagnement rapproché et personnalisé permettant de réellement contribuer à la pérennisation de dynamique collective. Dans le passé, le PROJEG a trop centré son attention sur les thématiques plutôt que sur les dynamiques d'acteurs. Pour atteindre des résultats sur ces thématiques, le PROJEG a appuyé et accompagné des acteurs associatifs, mais l'accompagnement semble plus avoir été pensé par rapport à la mobilisation de ces acteurs sur ces thématiques plutôt que sur les logiques et dynamiques propres aux acteurs associatifs et aux relations entre eux. L'équilibre entre objectifs thématiques et objectifs liés au renforcement d'acteurs de la société civile est difficile à trouver pour tous les projets de développement. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que si le renforcement de capacités d'acteurs et l'appui à des dynamiques pluri-acteurs font des objectifs d'un projet, cela doit faire non seulement l'objet de stratégies spécifiques (accompagnement, développement d'une gamme de stratégies de renforcement de capacités et adaptations aux besoins et profils des acteurs), mais également d'un suivi des changements observés à ce niveau.

8. Recommandations relatives au dispositif du PROJEG (phase de désengagement 2016-2018)

Dans cette partie, l'évaluation présente des recommandations relatives au dispositif du PROJEG qui sera mis en place dans le cadre de la pérennisation des dynamiques appuyées durant la phase de désengagement du PROJEG. Les suggestions sont donc formulées dans la perspective de rendre le futur dispositif plus adapté à renforcer la pérennisation des dynamiques appuyées.

8.1. Synthèse des changements majeurs

Toutes les dynamiques appuyées par le PROJEG ne présentent pas de potentiel de pérennisation dans le sens où elles poursuivraient un travail collectif entre organisations de la société civile. Toutefois, on observe que pour chacune des thématiques couvertes par cette évaluation, certaines dynamiques, à différents niveaux, montrent un potentiel tangible de pérennisation, potentiel traduit par des actions et une réflexion dépassant la perspective du PROJEG, comme cadre d'intervention ou d'opportunité. En amont de la dernière phase du PROJEG, l'équipe devrait procéder à un inventaire (participatif) des dynamiques existantes. Dans sa dernière phase, la priorité du PROJEG devrait être de soutenir les dynamiques existantes (même si ces dernières présentent des faiblesses ou ne sont qu'émergentes) plutôt que d'essayer de créer de nouvelles dynamiques sur des critères et des modalités choisies par le PROJEG.

Cela signifie que le rôle du PROJEG est amené à fondamentalement évoluer vers une fonction d'accompagnement vers la pérennisation selon les visions/aspirations des acteurs de la société civile. En d'autres mots, et par rapport aux phases antérieures du PROJEG, l'accompagnement du PROJEG devra plus se faire en fonction de la demande collective des organisations et être plus orientés vers le renforcement et la pérennisation des dynamiques plutôt que vers l'atteinte de résultats (liés à la thématique). Cela n'exclut pas (au contraire) de continuer à appuyer les acteurs par le co-financement d'actions concrètes mais cela signifie que le focus du PROJEG devrait moins être sur les résultats obtenus que sur le renforcement des dynamiques elles-mêmes.

8.2. Changements au niveau du dispositif régional/local

Contrairement au passé, le rôle des coordinations régionales sera moins axée sur l'appui technique et le suivi administratif et logistiques des activités sur le terrain afin d'atteindre des résultats à court terme. Le futur rôle des coordinations régionales sera principalement orienté vers un accompagnement de proximité des dynamiques émergentes et devra viser à renforcer leur capacités de travailler ensemble, afin d'augmenter leur chance de pérennisation après le retrait du PROJEG. Pour les coordinations régionales, les défis liés à ce changement de rôle ne sont pas à sous-estimer car ce rôle demande une posture et approche particulière (accompagnement, coaching), des interventions flexibles et différenciées (selon les demandes des organisations) et des outils variés de développement de capacités. Pour marquer ce changement de rôle, il est suggéré d'abandonner le terme « coordinateur » pour préférer celui "d'accompagnateur ou accompagnatrice régional(e)".

La gestion des ressources du PROJEG liées aux dynamiques régionales/locales devrait se faire manière plus décentralisée afin de permettre aux coordinations régionales d'agir avec plus d'autonomie dans la prise de décision, d'efficacité et de flexibilité dans l'accompagnement des dynamiques d'acteurs. Cette gestion décentralisée devrait se faire sur base de plan d'action des accompagnateurs régionaux, principalement conçus sur base des besoins exprimés par les dynamiques d'acteurs. La supervision de la conception et de la mise en œuvre effective de ces plans d'actions devra être assurée par la coordination nationale, au moyen d'un suivi individuel dans les régions et d'un suivi collectif à intervalle régulier.

Les accompagnateurs régionaux devront pouvoir assurer un suivi efficace et de proximité des dynamiques, ce qui requiert une certaine autonomie et des moyens, suffisants et flexibles. Au vu des entretiens menés avec les coordinateurs régionaux actuels et la coordination nationale, il semble y avoir des interprétations différentes sur le degré actuel d'autonomie de la suffisance et les conditions d'utilisation des ressources. La redéfinition des modalités d'organisation du travail (coordination → accompagnement) devrait donc se baser sur une discussion permettant de tirer des leçons des années antérieures et sur une analyse des changements à opérer.

En termes opérationnels, on pourrait imaginer un système où les accompagnateurs régionaux développent un plan d'action et un budget opérationnel trimestriel, en fonction des besoins exprimés par les dynamiques appuyées (sur base de leurs plans stratégiques de développement). Une réunion trimestrielle entre la coordination nationale et tous les accompagnateurs régionaux permettra de discuter du Plan d'action et du budget proposé. Après approbation de la coordination nationale, les accompagnateurs gèrent leur budget de manière indépendante dans leurs zones d'intervention respectives. Pendant chaque réunion trimestrielle les accompagnateurs régionaux, doivent rendre compte des activités et des dépenses de la période passée à la coordination nationale et proposer leur plan d'action et leur budget pour la période opérationnelle à venir (3 mois). Cette approche donne l'opportunité aux accompagnateurs régionaux de s'impliquer d'avantage dans la gestion quotidienne et – par conséquent – de devenir plus responsables dans l'accompagnement des dynamiques.

8.3. Changements au niveau du dispositif national

La coordination nationale devra fournir un appui plus important dans l'accompagnement des coordinations régionales dans leurs nouvelles fonctions. L'objet du travail de la coordination

nationale devient le suivi des coordinations régionales et, de manière indirecte, le suivi des dynamiques nationales/locales/régionales. A côté de cela, la coordination nationale (Conakry) continuera à appuyer des activités transversales mais l'initiation de ces activités transversales devra être pensée en fonction de leur contribution à renforcer les dynamiques existantes (plutôt qu'à vouloir obtenir des résultats à court terme).

Au niveau national, un accent plus fort devra être mis sur le suivi méthodologique des accompagnateurs régionaux. Il est important que le PROJEG se dote d'un système de suivi permettant principalement de suivre les coordinations régionales (dans les fonctions qu'ils doivent assurer) et les dynamiques appuyées. Le suivi méthodologique des accompagnateurs régionaux est une fonction qui demande de fortes capacités méthodologiques, une posture adéquate (soutien plutôt que contrôle) et une assez grande disponibilité. Au sein du secrétariat exécutif, cette personne jouera en quelque sorte un rôle d'un « mentor », qui vise à créer des moments de réflexion et d'apprentissage pour les accompagnateurs régionaux. Au vu de l'organisation actuelle de la coordination nationale et de la charge de travail du coordinateur national, il semble nécessaire qu'une personne (à temps plein) vienne renforcer l'équipe. Idéalement (pour ne pas trop perdre de temps dans cette dernière phase), cette personne devrait déjà avoir une connaissance du PROJEG et de ses acteurs/thématiques et disposer de compétences didactiques et méthodologiques pour guider & appuyer les accompagnateurs régionaux au quotidien.

En plus, un système de suivi sur les changements observés au niveau de l'évolution des dynamiques devrait donc être développé. Il devrait permettre aux accompagnateurs régionaux (et préférablement avec les dynamiques appuyées) de consigner des observations sur l'évolution des dynamiques, tant dans leur réflexion, fonctionnement internes, perspectives et réalisations. Ces observations permettront d'adapter aux besoins des dynamiques les stratégies d'accompagnement du PROJEG. Inspiré de méthode comme celle de la cartographie des incidences (outcome mapping), ce système de suivi-évaluation devrait donc être basé sur les principes suivants :

- Sur les acteurs, leurs interactions et leurs évolutions, relations avec l'extérieur, d'adaptation. D'expérience, on sait que plus le système de suivi-évaluation est centré sur les acteurs (et non sur le projet), plus il permet de générer des informations riches sur les évolutions/changements en cours, informations qui permettent d'alimenter plus précisément et systématiquement des indicateurs liés aux résultats du projet.
- Sur l'apprentissage (comprendre les processus et dynamiques entre acteurs dans la construction/consolidation d'une dynamique d'action collective) et non sur le contrôle.
- Etre conçu et utilisé de manière participative, à savoir en impliquant les premiers concernés, à savoir les acteurs de la dynamique.
- Se baser sur la vision et la mission que les acteurs se donnent à moyen et long terme (et non sur des indicateurs standards). Cela signifie que le système de suivi-évaluation devrait être spécifique à chaque dynamique en développant quelques indicateurs/marqueurs de changements spécifiques. En effet, avoir de tels indicateurs/marqueurs spécifiques à chaque dynamique permettrait aux acteurs de faire des exercices de suivi-évaluation des moments d'apprentissage sur leur propre évolution (plutôt qu'aux seuls fins du PROJEG).

La coordination nationale devra également accorder une attention particulière aux rôles spécifiques suivants dans les 3 années à venir :

- Au début de la mise en œuvre du prochain programme, il sera important de faire une cartographie des dynamiques actives d'acteurs par régions, au niveau national et entre le niveau national et régional/local.
- La coordination nationale continuera à appuyer les dynamiques au niveau national/local, à savoir notamment: la coalition PCQVP dans le travail de suivi des obligations légales issues du code minier et les organisations des droits humains par rapport à des problématiques spécifiques (criminalisation de la torture, mise en place d'un système de protection des défenseurs des droits humains, etc.).

- Faciliter la mise en contact des dynamiques nationales et régionales avec des programmes appuyés par des organisations (inter)nationales afin de renforcer les opportunités de synergie et complémentarité de la société civile (ex. AFD, Banque Mondiale, EU, etc.).

8.4. Outils financiers

A la demande du PROJEG, l'évaluation centre ici particulièrement sur le Fond d'appui. Dans le nouveau dispositif, le Fond d'appui devrait remplir trois fonctions :

1. Permettre aux dynamiques de mener des actions conjointes (national/local/régional). Permettre de financer des actions menées par les dynamiques locales/régionales/nationales dans les thématiques du PROJEG.
2. Permettre une réponse rapide face à des situations (ligne de réactivité ; max de 20% du Fond d'appui).
3. Renforcement de capacités des dynamiques : afin de contribuer à la pérennisation des dynamiques, le Fond d'appui devrait également permettre d'appuyer les dynamiques dans leurs processus identitaire et dans leurs processus de développement de capacités. Ces processus peuvent être appuyés par différentes stratégies (échanges d'expériences entre dynamiques, planification participative, coaching extérieur, formations, etc.) que le Fond d'appui devrait contribuer à financer.