

AU-DELÀ DU CONSTAT

Quels outils pour ré- équilibrer le pouvoir dans la gestion de projet?

Journée d'étude Carrefour des savoirs sur les
partenariats Nord-Sud, 14 novembre 2022.

Benjamin CHEMOUNI

UCLouvain

benjamin.chemouni@uclouvain.be

COMPRENDRE LES DÉSÉQUILIBRES DE POUVOIR

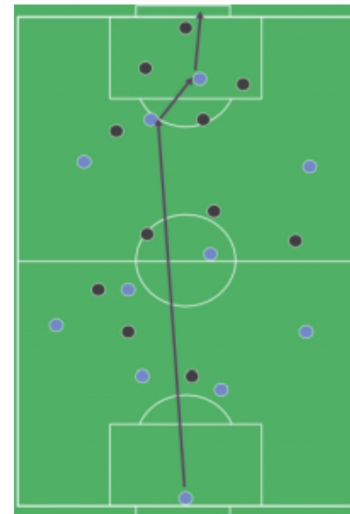
Différentes causes du déséquilibre mais cette présentation se concentre sur **la faible marge de manœuvre** laissée aux partenaires locaux

Comment laisser une réelle marge de manœuvre dans le contexte bureaucratique du développement?

UNE COMPARAISON FOOTBALLISTIQUE

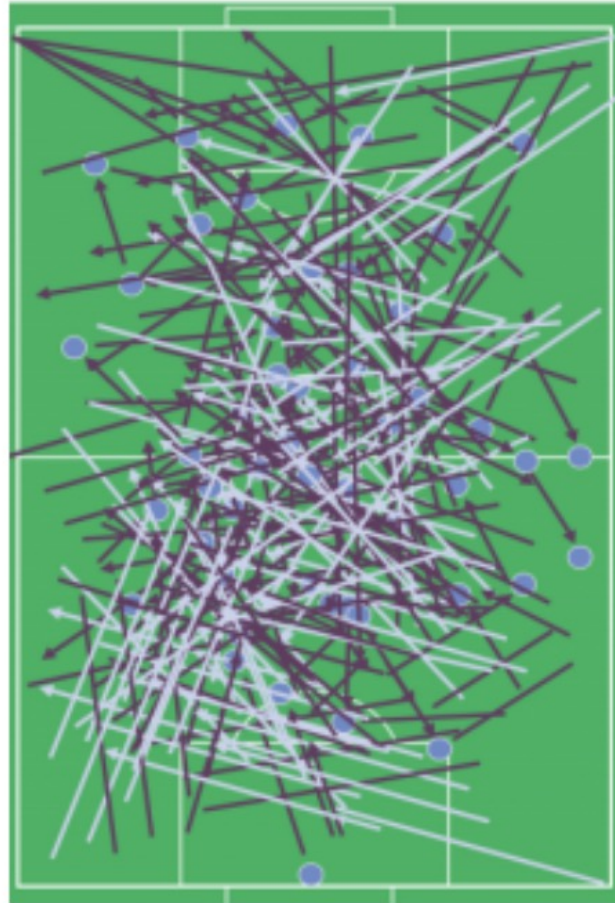
Un projet ressemble à cela:

Le coach (partenaire du Nord) établit un plan pour qu'un enchainement du partenaire du Sud aboutisse au but final



UNE COMPARAISON FOOTBALLISTIQUE

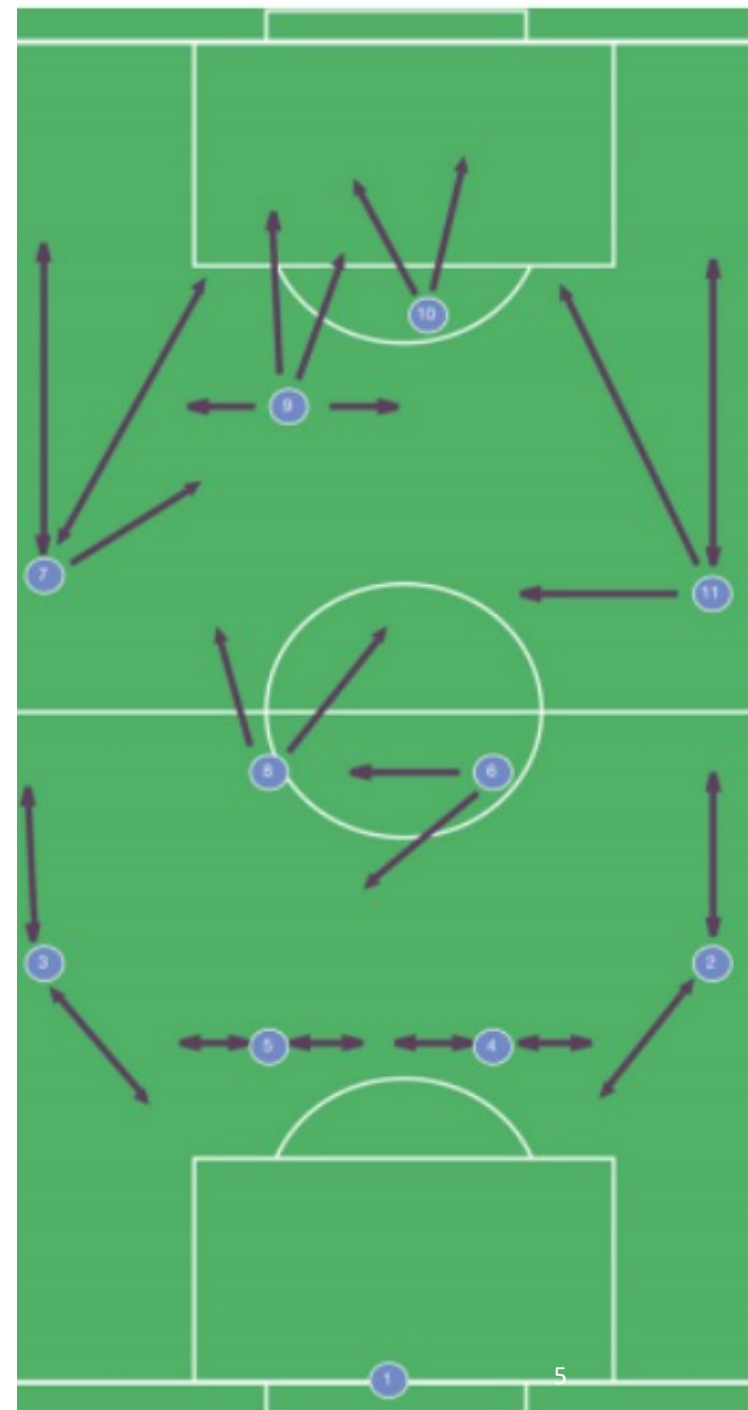
Mais la réalité ressemble à cela:



UNE COMPARAISON FOOTBALLISTIQUE

Quelles solutions?

- Il faut laisser une certaine liberté à l'équipe
- Se concentrer sur l'impact (le but)
- Apprendre pendant la match!
- Evaluer pendant le match, pas à la fin.



POURQUOI CE MANQUE DE CONFIANCE?

- Pression des bailleurs faisant du cadre logique un quasi contrat
- Peur du risque réputationnel
- Domination d'une façon de faire vue comme « experte ».
- Difficile de changer les manières de faire
-

Désolée, je suis en retard, ma vieille mère est tombée malade, impossible de trouver un avion, ici les routes étaient bloquées par l'inondation et, pour tout arranger, j'ai un pneu à plat. Bon, pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous n'avez pas atteint tous les résultats fixés lors de la conception du projet?



UNE PLANIFICATION AU PLUS PRÈS DU TERRAIN

	Approche classique	Alternatives (par ex PDIA de Andrews 2013.)
Qu'est ce qui motive l'action?	Solutions pré-déterminées par le partenaire du Nord/meilleures pratiques	Résolution de problèmes tels que définis localement
Comment planifier?	Planification faite avant tout à l'avance	Créer (et protéger) des environnements au sein des organisations, qui encouragent l'expérimentation et la déviance positive.
Comment apprend-t-on?	A travers le monitoring et l'évaluation	Promouvoir l'apprentissage actif par l'expérience intégrée à la gestion courante qui permet l'adaptation en temps réel.
Comment structure-t-on l'organisation?	Relation contractuelle avec le partenaire Sud	Regrouper l'équipe opérationnelle, l'équipe de suivi et d'évaluation et l'équipe financière dans la même organisation de gestion.

QUELLE ÉVALUATION?

- Partenaire Nord comme un facilitateur (notamment facilitateur financier!), pas donneur d'ordre

Le partenaire Sud décide de sa stratégie pour atteindre le but. Le partenaire Nord ne fait qu'accompagner

- A l'extrême, on peut même imaginer le partenaire Nord ne jouant que le rôle d'un guichet que les partenaires Sud peuvent solliciter !

Problème:

Comment « vendre » cela aux bailleurs?

Comment évaluer cela?

CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

Outil: cartographie des incidences (outcome mapping):

- N'est pas fondée sur un système de relations de cause à effet mais reconnaît que **des évènements multiples et non linéaires mènent au changement.**
- **Se concentre sur les changements de comportements des personnes et des organisations visées par l'action.**

CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

**Exemple : évaluation du « Budget Strengthening Initiative »
(BSI)**

- ❖ Projet de renforcement de la gestion des finances publiques
- ❖ Des objectifs assez larges
- ❖ Les évaluateur doivent valider des « histoires de changement » de la part des partenaires sur le terrain en les vérifiant

LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

Annex 5: Validation and Assessment of Stories of Change

SOC Overview table

Year	Total	Not Significant	Significant
2015/16	10	4	6
2016/17	11	6	5

Programme	Year	Story of Change	Significance
Liberia	2015/16	Validating rubber export prices in LRA	Significant
		Tax audit risk assessments in the natural resources sectors	Significant
		Revenue	Significant
		Budget preparation and execution	Not significant
	2016/17	The Quest for Efficient Tax Administration in Liberia's Extractive Industry	Significant
		Negotiation support in the agriculture sector	Significant
		Fiscal table	Not Significant
		Classification of the functions of government in budget (COFOG).	Not Significant

LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

Liberia 2015-16 - Revenue - (significant)

As part of a wider review of Liberia's Revenue Code, BSI advisors, embedded in Liberia's Tax Policy Division, supported the head of the Direct Taxation Unit to improve the team's tax policy knowledge and analytic skills. Confidence boosted, and with the benefit of higher-level authority, the team reached outside the finance ministry and formed better relations with key stakeholders (Legislative Budget Office, Liberia Revenue Authority, National Investment Commission and representatives from the small community of large taxpayers) ensuring better information sharing and access to tax revenue data. With help from a suite of BSI-designed excel tools, the team tracked review progress, documented policy discussions and undertook tax policy modelling. Having someone they trusted working alongside them helped. The advisor also afforded access to a wider network of international tax policy experts and donors. Better evidence-backed analysis informed timely policy note submissions to Ministers, enabling tax policy amendments to be factored in to the budget preparation process and even influenced cabinet decision-making. As a result, Liberia's tax policy framework is more aligned to standard WTO policies and ECOWAS Common Expenditure Tariffs.

Wider tax policy revisions discussions have helped surface the thorny issue of fee rather than tax income with some incremental results (fuel storage income now goes to the consolidated account, used for the public good, such as maintaining roads, rather than just state owned enterprises (\$2m extra tax generated in the 2015/16 fiscal). The Cabinet also decided against signing a double tax treaty, a classic tax avoidance strategy that would have been a very bad deal for Liberia in the long run. While Liberia continues to rely heavily on ODA, tax as a % of GDP is rising. **Result: significant**

CONCLUSION

